JOHN C. MAXWELL

LEADERSHIP DE AUR

LECŢII ÎNVĂŢATE ÎNTR-O VIAŢĂ DE LIDER

EDITURA AMALTEA

colecţia C&A – MOTIVAŢIONAL

LIDERII ÎNŢELEPŢI ÎNVAŢĂ DIN PROPRIILE GREŞELI.

LIDERII CEI MAI ÎNŢELEPŢI ÎNVAŢĂ DIN GREŞELILE ALTORA ŞI DIN SUCCESELE LOR.

John C. Maxwell extrage o serie de idei esenţiale pe care le prezintă în această lucrare sub forma unor pepite de înţelepciune. Cu toţii ne dorim să fim lideri mai buni, care să se poată descurca în orice situaţie şi cu orice fel de angajaţi. Sfaturile oferite de John C. Maxwell provin dintr-o viaţă plină de succese şi eşecuri analizate şi însuşite în timpul călătoriei sale pe drumul leadershipului.

El oferă explicaţii şi exerciţii practice detaliate pentru cei care vor să îndrume alţi lideri. Astfel, nu numai că poţi deveni mai bun în activitatea ta de leadership, ci vei fi capabil să îi ajuţi şi pe cei care acceptă provocarea de a deveni mai performanţi şi mai eficienţi în viaţa lor profesională.

O putere de influenţă mai mare, o comunicare mai bună la toate nivelurile, o capacitate ridicată de a percepe realitatea sunt calităţi pe care orice lider ambiţios şi inteligent doreşte să le aibă. Iar ***Leadership de aur*** este ghidul perfect pentru atingerea acestor obiective – precum şi a multor altora – în doar şase luni.

Manual pentru
LEADERSHIP DE AUR

ISBN 978-973-162-056-5

Cuprins

Mulțumiri 7
Câştigă aurul 9

1. Dacă eşti singur în vârf, greşeşti ceva 17
2. Întotdeauna, persoana cel mai greu de condus eşti tu însuți 30
3. Momentele cheie îți definesc leadershipul 42
4. Când primeşti un şut, ştii că eşti în față 56
5. Nu munci nici o zi în viața ta 67
6. Cei mai buni lideri sunt cei care ascultă 76
7. Intră în zonă şi rămâi acolo 86
8. Principala responsabilitate a unui lider este să definească realitatea 97
9. Pentru a vedea cum se descurcă liderul, uită-te la oameni 107
10. Nu îți trimite rațele la şcoala de vulturi 120
11. Păstrează-ți atenția asupra lucrului principal 132
12. Cea mai mare greşeală este să nu întrebi ce greşeală faci 144
13. Nu îți gestiona timpul – gestionează-ți viața 155
14. Continuă să înveți pentru a continua să conduci 167
15. Liderii se evidențiază în perioadele dificile 179
16. Oamenii părăsesc oameni, nu companii 189
17. Experiența nu este cel mai bun profesor 201
18. Secretul unei şedințe bune este şedința de dinaintea şedinței 213
19. Fii o persoană care creează legături, nu doar una care se cațără 226

20. Alegerile pe care le faci te formează 238
21. Influența trebuie împrumutată, dar niciodată dăruită 249
22. Pentru fiecare lucru pe care îl câștigi, renunță la ceva 261
23. Cei care încep călătoria împreună cu tine rareori o termină alături de tine 274
24. Puțini lideri au succes dacă nu există mulți oameni care să vrea acest lucru 286
25. Nu primești răspunsuri decât la întrebările pe care le pui 296
26. Oamenii îți vor rezuma viața într-o frază – alege-o acum 310

Încheiere 322

Note 324

Dedicație

„Leadership de aur" este dedicată lui Ella Ashley Miller, cea de-a patra nepoată a noastră. Firea ei blândă ne face să o îndrăgim tot mai mult. Ne rugăm ca, atunci când va crește, să extragă „aurul" din lecțiile vieții.

Mulțumiri

Aș dori să mulțumesc:
lui Charlie Wetzel, redactorul meu,
lui Stephanie Wetzel, cea care corectează și editează manuscrisul și Lindei Eggers, asistenta mea.

CÂŞTIGĂ AURUL

Mărturisesc că vreau să scriu această carte de aproape zece ani. Într-un fel, am lucrat la ea cea mai mare parte a vieții mele. Dar mi-am promis că nu voi începe să o scriu înainte de a împlini şaizeci de ani. În luna februarie 2007 am ajuns la momentul potrivit şi m-am apucat de ea.

În calitate de lider, am avut o călătorie minunată şi plină de satisfacții. În 1964, la vârsta de şaptesprezece ani, am început să citesc şi să îmi notez ideile legate de leadership, deoarece ştiam că a conduce avea să fie o parte importantă a carierei mele. La vârsta de douăzeci şi doi de ani, am ocupat prima mea poziție de conducere. În 1976, m-am convins că totul se bazează pe leadership. Convingerea mea a fost însoțită de pasiunea de o viață de a studia şi de a preda acest subiect extrem de important.

A învăța să conduc eficient a fost o adevărată provocare. A-i învăța pe alții să conducă eficient a fost însă una şi mai mare. Pe la sfârşitul anilor '70, m-am dedicat trainingului şi educării potențialilor conducători. Spre încântarea mea, am descoperit că un lider poate fi construit. În cele din urmă, acest fapt m-a îndemnat să scriu prima mea carte despre leadership, intitulată „Dezvoltă liderul din tine", în 1992. De atunci am mai publicat şi altele. Timp de mai bine de treizeci de ani, opera vieții mele a fost să conduc şi să îi învăț pe alții cum să o facă.

Fă leadershipul tău valoros

Această carte este rezultatul anilor petrecuți într-un mediu de conducere și al învățării prin încercări și greșeli a ceea ce înseamnă să fii lider. Lecțiile pe care le-am deprins sunt personale și adesea simple, însă pot avea un impact puternic. Mi-am petrecut întreaga viață extrăgându-le. Privesc fiecare capitol ca pe o pepită de aur. În mâinile persoanei potrivite, pot adăuga o valoare uriașă leadershipului acesteia.

În timp ce parcurgi fiecare capitol, te rog să înțelegi că:

1. Încă învăț despre leadership. Nu am a ajuns la capăt, iar această carte nu este răspunsul meu final în domeniul leadershipului. După câteva săptămâni de la publicarea acestei cărți, vor apărea alte idei pe care îmi voi dori să le pot adăuga. De ce? Pentru că eu continuu să învăț și să mă dezvolt. Sper să fac acest lucru fără încetare până în ziua în care voi muri. Mă aștept să continuu să descopăr pepite pe care să vreau să le împărtășesc celorlalți.

2. Mulți oameni au contribuit la leadershipul de aur din această carte. Unul dintre capitole este intitulat „Puțini lideri au succes dacă nu există mulți oameni care să vrea acest lucru". Cu siguranță, acest fapt a fost valabil în cazul meu. Se spune că o persoană înțeleaptă învață din propriile greșeli. Una și mai înțeleaptă învață din greșelile altora. Astăzi stau pe umerii multor lideri care au adăugat valoare vieții mele. Mâine, sper că *tu* vei putea sta pe umerii mei.

3. Ceea ce predau eu poate fi învățat de aproape oricine. Filosoful grec Platon spunea: „Cea mai mare parte a instruirii constă în a ți se aduce aminte ceea ce deja știi". Acesta este cel mai bun mod de a învăța. Ca autor și profesor încerc să îi ajut pe oameni să înțeleagă cu adevărat într-un fel nou și clar ceva ce au

simțit întotdeauna intuitiv. Încerc să creez momente în care „îți pică fisa".

Deși mi-am trăit viața în leadership mergând înainte, am început să îl înțeleg mai bine privind în urmă. Acum, la vârsta de șaizeci de ani, vreau să îți împărtășesc cele mai importante lecții pe care le-am învățat ca lider. Prin această carte vreau să iau leadershipul de aur pe care l-am extras prin încercări și greșeli dureroase și să îl pun „pe raftul cel mai de jos", astfel încât conducătorii lipsiți de experiență, dar și cei experimentați să poată avea acces la el. Nu trebuie să fii expert pentru a înțelege ceea ce predau și nu trebuie să fii președinte al unei companii pentru a aplica aceste lucruri. Nu vreau ca vreunul dintre cei care îmi citesc cărțile să fie ca personajul din benzile desenate „Peanuts", Charlie Brown, care admira castelul pe care îl construise pe plajă tocmai când acesta a fost dărâmat de o ploaie puternică. Privind locul neted în care se aflase opera lui de artă, el spune: „Sigur am ceva de învățat din asta, dar nu știu ce". Scopul meu nu este să te impresionez în timp ce cunoștințele și înțelegerea îți scapă, ci să fiu un prieten care te ajută.

4. Mare parte din leadershipul de aur pe care îl împărtășesc este rezultatul greșelilor de conducere pe care le-am făcut. Unele dintre lucrurile pe care le-am învățat au fost foarte dureroase pentru mine la acea vreme. Încă le simt înțepătura atunci când ți le transmit. Îmi aduc aminte cât de des am făcut greșeli. Totuși, sunt și încurajat, deoarece mă bucur să observ că astăzi sunt mai înțelept decât în trecut.

Poetul Archibald MacLeish remarca: „Există un singur lucru mai dureros decât a învăța din experiență, iar acesta este să *nu* înveți din experiență". Prea des văd oameni care fac o greșeală și merg înainte cu încăpățânare doar pentru a sfârși repetând aceeași greșeală. Cu mare hotărâre, ei își spun: „Încearcă iar și iar!". Cât de bine ar fi să spună: „Încearcă, apoi oprește-te, gândește, schimbă și încearcă iar".

5. ***Capacitatea ta de a deveni un lider mai bun depinde de felul în care reacționezi.*** Citirea unei cărți nu este niciodată suficientă pentru a produce o schimbare în viață. Ceea ce te poate face mai bun este reacția ta. Te rog să nu răsfoiești în grabă această carte. Transformă fiecare pepită de aur în ceva util care să te poată ajuta să devii un lider mai bun. Nu fi ca băiatul care juca șah cu bunicul lui și se plângea:

– Oh, nu! Nu din nou! Bunicule, tot timpul câștigi!

– Ce vrei să fac, a răspuns bătrânul, să pierd intenționat? Nu o să înveți nimic dacă fac asta.

– Dar eu nu vreau să învăț ceva, a zis băiatul. Vreau doar să câștig!

A vrea să câștigi nu este de ajuns. Pentru a deveni mai bun, trebuie să parcurgi un proces. Pentru asta este nevoie de răbdare, de perseverență și de voință. William A. Ward spunea: „A memora un mare adevăr este admirabil; a-l urma este înțelepciune".

Îți sugerez să păstrezi alături de tine această carte suficient de mult timp, încât să devină o parte din viața ta. Profesorul și autorul Peter Senge definește învățarea ca pe „un proces care se desfășoară în timp și care integrează întotdeauna gândire și acțiune". El continuă spunând: „Învățarea este un lucru mai degrabă contextual... Are loc în contextul a ceva plin de sens și când cel care învață acționează".

Dacă ești un lider în formare, îți recomand să petreci douăzeci și șase de săptămâni parcurgând cartea – câte o săptămână pentru fiecare capitol. Citește fiecare capitol, apoi urmează instrucțiunile din secțiunea de exerciții a acestuia. Dacă permiți fiecărei lecții să se așeze și apoi îi dai viață acționând, înainte de a trece la următoarea, cred că în timp vei fi uimit de schimbările pozitive care vor avea loc în stilul tău de a conduce. De asemenea, am creat „Câștigă aurul", un îndrumar pentru „Leadership de aur", ca să-i ajut pe oameni să înțeleagă mai mult și să învețe abilități adiționale în legătură cu fiecare pepită de aur. Și poți să vizitezi

și www.johnmaxwell.com-leadership pentru a vedea clipuri video, a asculta extrase audio și a găsi alte instrumente care să te ajute să înveți mai mult. Dezvoltarea leadershipului este un proces și orice poți face pentru a întări ceea ce înveți te ajută să faci ca acele lucruri să fie permanente.

Dacă ești un lider mai experimentat, rezervă-ți cincizeci și două de săptămâni. De ce o durată mai lungă? Pentru că după ce ai parcurs un capitol, ar trebui să petreci o săptămână îndrumându-i cu ajutorul lui pe oamenii cărora le ești mentor. Până la finalul anului, nu doar te vei fi dezvoltat, ci îi vei fi ajutat și pe alți lideri în devenire să treacă la nivelul următor! Pentru a te sprijini, după exercițiile practice este inclus câte un Moment al Mentorului. Fiecare dintre acestea oferă sugestii pentru a-i ajuta pe oameni să se dezvolte în domeniul leadershipului, având legătură cu subiectul tratat de acel capitol. De asemenea, îți recomand să rogi și pe cel căruia îi ești mentor să folosească „Câștigă aurul".

Va trebui să fi atins un anumit grad de rapport și de încredere cu oamenii înainte de a putea să pui în aplicare unele dintre sugestii. Dacă nu ai așa ceva cu persoanele cărora dorești să le fii mentor, investește timp pentru a construi relația, astfel încât să poți avea un cuvânt de spus în viețile lor.

Leadershipul contează

De ce ar trebui să te chinui atât de mult pentru a învăța mai mult despre leadership? De fapt, de ce am muncit atât de mult pentru a învăța despre leadership și pentru a extrage pepite de aur vreme de patruzeci de ani? Deoarece un leadership bun contează! Am văzut ce poate face leadershipul bun. Poate transforma organizații și poate avea un impact pozitiv asupra vieților a mii de persoane. Într-adevăr, leadershipul nu este ușor de învățat, dar care lucru valoros este simplu? A deveni un lider mai bun aduce beneficii, dar necesită multe eforturi. Leadershipul

cere mult de la o persoană. Este solicitant şi complex. Iată la ce mă refer:

Leadershipul înseamnă dorința de a risca.
Leadershipul înseamnă pasiunea de a schimba ceva pentru ceilalți.
Leadershipul înseamnă să fii nesatisfăcut de realitatea actuală.
Leadershipul înseamnă să îți asumi responsabilitatea atunci când ceilalți caută scuze.
Leadershipul înseamnă să vezi posibilitățile într-o situație în care ceilalți văd doar limitările.
Leadershipul înseamnă a fi pregătit să ieşi în evidență într-o mulțime.
Leadershipul înseamnă o minte şi un suflet deschise.
Leadershipul înseamnă capacitatea de a-ți lăsa la o parte egoul pentru binele general.
Leadershipul înseamnă să trezeşti în ceilalți abilitatea de a visa.
Leadershipul înseamnă să le oferi celorlalți inspirație şi o viziune despre contribuția pe care o pot avea.
Leadershipul înseamnă puterea unei persoane de a o folosi pe cea a multora.
Leadershipul înseamnă că sufletul tău vorbeşte sufletelor celorlalți.
Leadershipul înseamnă integrarea inimii, a minții şi a sufletului.
Leadershipul înseamnă abilitatea de a-ți păsa şi, astfel, de a elibera ideile, energia şi abilitățile celorlalți.
Leadershipul înseamnă visul care devine libertate.
Leadershipul înseamnă, mai presus de orice, curaj.

Dacă aceste gânduri despre leadership îți cresc pulsul şi îți fac inima să bată mai tare, atunci dacă vei învăța mai mult despre leadership, acest lucru va însemna mai mult pentru tine, iar tu vei avea un impact mai mare asupra vieților celorlalți. Dă pagina şi să începem.

1

DACĂ EŞTI SINGUR ÎN VÂRF, GREŞEŞTI CEVA

Generaţia tatălui meu credea că liderii nu trebuie să fie niciodată prea apropiaţi de oamenii pe care îi conduc. „Păstrează distanţa" era o propoziţie des auzită. Trebuia ca liderii buni să fie un pic deasupra şi separaţi de cei pe care îi conduceau. Drept urmare, când mi-am început călătoria prin leadership, am avut grijă să păstrez o anumită distanţă între mine şi oamenii mei. Am încercat să fiu suficient de aproape pentru a-i conduce, dar destul de departe pentru a nu fi influenţat de ei.

Acest act de echilibristică a dat imediat naştere unor conflicte interioare pentru mine. Sincer, îmi plăcea să fiu apropiat de oamenii pe care îi conduceam. În plus, mi se părea că unul dintre punctele mele tari era capacitatea de a stabili o legătură cu ceilalţi. Aceşti doi factori m-au făcut să încalc sfatul primit de a păstra distanţa. Şi, desigur, la câteva luni după ce am acceptat primul meu post de conducere, soţia mea, Margaret, şi cu mine am început să legăm prietenii strânse. Ne plăceau munca noastră şi oamenii din organizaţie.

Ca mulţi lideri aflaţi la începutul carierei, ştiam că nu voi rămâne în acest prim post pe vecie. Era o experienţă bună, dar curând aveam să fiu pregătit pentru provocări mai mari. După

trei ani, am demisionat pentru a accepta un post în Lancaster, Ohio. Nu voi uita niciodată reacția majorității angajaților atunci când au aflat că aveam să plec: „Cum ne puteți face asta după tot ce am făcut împreună?" Mulți oameni se considerau afectați personal de plecarea mea. Observam că se simțeau jigniți. Asta chiar mă deranja. Pe loc, vorbele bătrânilor lideri mi-au răsunat în urechi: „Nu te apropia prea mult de oamenii tăi". Când mi-am părăsit postul pentru a ocupa următoarea mea poziție de conducere, mi-am promis să îi împiedic pe oameni să se apropie prea mult de mine.

De data asta te afectează personal

La cel de-al doilea post, pentru prima dată în călătoria mea prin leadership, am avut posibilitatea să angajez oameni care să mă ajute. Un tânăr părea a fi foarte promițător, așa că l-am cooptat și am început să îi împărtășesc experiența mea. Curând am descoperit că instruirea și dezvoltarea oamenilor este pentru mine atât un talent, cât și o bucurie.

Acest membru al echipei și cu mine făceam totul împreună. Unul dintre cele mai bune moduri de a-i instrui pe alții este să le permiți să te însoțească pentru a observa ce faci, să le arăți cum, iar apoi să îi lași să încerce să facă și ei. Așa procedam noi. Era prima mea experiență de mentor.

Credeam că totul mergea minunat. Apoi, într-o zi, am descoperit că el luase anumite informații delicate pe care i le împărtășisem și îmi trădase încrederea spunându-le și altora. M-a rănit nu doar ca lider, ci și personal. M-am simțit trădat. Bineînțeles, m-am despărțit de el. Și, încă o dată, cuvintele liderilor mai experimentați mi-au răsunat în urechi: „Nu te apropia prea mult de oamenii tăi".

Singurătatea nu este o problemă legată de postul ocupat, ci una de personalitate.

De data aceasta, îmi învățasem lecția. Încă o dată, am hotărât să păstrez distanța între mine și toți ceilalți din jur. Aveam să angajez oameni doar pentru a-și face treaba. Eu aveam să îmi fac treaba. Și urma să ne întâlnim doar la petrecerea anuală de Crăciun!

Vreme de șase luni am reușit să păstrez această distanță profesională. Apoi, într-o zi, mi-am dat seama că a-i ține pe toți la distanță era o sabie cu două tăișuri. Vestea bună era că dacă îi țineam pe oameni la distanță, nimeni nu mă putea răni. Însă cea proastă era că nimeni nu putea să mă mai ajute. Așa că la vârsta de douăzeci și cinci de ani, am luat o decizie: ca lider, aveam „să merg încet prin mulțime". Aveam să îmi rezerv timpul – și să îmi asum riscul – de a mă apropia de oameni și de a-i lăsa să se apropie de mine. Juram să îi iubesc pe oameni înainte de a încerca să îi conduc. Uneori, această alegere avea să mă facă vulnerabil. Aveam să fiu rănit. Totuși, relațiile strânse aveau să îmi permită să îi ajut pe ei, iar lor, să mă ajute pe mine. Această hotărâre mi-a schimbat viața și stilul de leadership.

Singurătatea nu este o problemă de leadership

Există o caricatură în care un director stă singur și trist în spatele unui birou uriaș. Umil, în haine de muncă, de cealaltă parte a biroului, un bărbat stă în picioare și spune: „Dacă vă face să vă simțiți mai bine, să știți că și la bază ești singur". A fi în vârf nu înseamnă că trebuie să fii singur. Nici când te afli la bază. Am cunoscut oameni care erau singuri la bază, la vârf și la mijloc. Acum înțeleg că singurătatea nu este o problemă legată de poziție, ci de personalitate.

Pentru mulți dintre noi, imaginea liderului este cea a unei persoane care stă singură în vârful muntelui, privind în jos la oamenii săi. Este separat, izolat și solitar. De aici, zicala: „În vârf

A-i duce pe oameni în vârf este ceea ce fac liderii buni.

eşti singur". Dar eu susţin că această propoziţie nu a fost rostită niciodată de un lider adevărat. Dacă îi conduci pe alţii şi eşti singur, atunci greşeşti. Gândeşte-te la asta. Dacă eşti singur-singurel, înseamnă că nu te urmează nimeni. Şi dacă nimeni nu te urmează, nu conduci cu adevărat!

Ce fel de lider i-ar lăsa pe toţi în urmă şi ar pleca singur în călătorie? Unul egoist. A-i duce pe oameni în vârf este ceea ce fac liderii buni. A-i ridica pe oameni la un nou nivel este o cerinţă a leadershipului eficient. Acest lucru este greu de făcut dacă te îndepărtezi prea mult de oamenii tăi – deoarece nu le mai poţi simţi nevoile, nu le mai poţi cunoaşte visurile sau să le iei pulsul. În plus, dacă lucrurile nu devin mai bune pentru ei ca urmare a eforturilor liderului lor, atunci ei au nevoie de alt lider.

Adevăruri despre vârf

Deoarece această problemă a leadershipului m-a afectat atât de direct, m-am gândit mult la ea în decursul anilor. Iată câteva lucruri pe care e nevoie să le ştii:

Nimeni nu a ajuns vreodată în vârf de unul singur

Puţini lideri au succes dacă nu există mulţi alţi oameni care să vrea acest lucru. Nici un lider nu are succes fără câţiva oameni care să îl ajute. Din păcate, unii lideri, de îndată ce ajung în vârf, încep să îi gonească pe ceilalţi din jurul lui. Se consideră cei mai tari din cauza nesiguranţei sau a competitivităţii. Acest lucru poate funcţiona o vreme, dar de obicei nu durează mult. Când scopul tău este să îi dărâmi pe ceilalţi, îţi iroseşti prea mult timp şi energie ferindu-te de alţi oameni care ar putea să-ţi facă şi ţie acelaşi lucru. În schimb, de ce să nu le oferi celorlalţi o mână de ajutor şi să îi inviţi să ţi se alăture?

A ajunge în vârf este foarte important pentru a-i duce pe alţii în vârf

Există mulţi oameni care doresc să ofere sfaturi despre lucruri pe care nu le-au încercat. Seamănă cu agenţii de turism neprofesionişti: îţi vând un bilet scump şi spun: „Sper să vă bucuraţi de călătorie". Apoi nu îi mai vezi. În schimb, liderii buni sunt asemeni ghizilor de călătorie. Cunosc teritoriul deoarece au mai parcurs drumul şi fac tot ce pot pentru ca această călătorie să fie cât mai plăcută şi mai folositoare pentru toată lumea.

Credibilitatea unui lider începe cu succesul personal. Se încheie cu ajutorul oferit altora pentru a obţine succesul personal.

Credibilitatea unui lider începe cu succesul personal şi se încheie cu ajutorul oferit altora pentru a obţine succesul personal. Pentru a câştiga credibilitate, trebuie să dai dovadă, consecvent, de următoarele trei lucruri:

1. Iniţiativă: Trebuie *să te ridici* pentru a ajunge sus.
2. Sacrificiu: Trebuie *să renunţi* pentru a ajunge sus.
3. Maturitate: Trebuie *să creşti* pentru a ajunge sus.

Dacă le arăţi drumul, oamenii vor dori să te urmeze. Cu cât mai sus ajungi, cu atât mai mare va fi numărul oamenilor care vor vrea să călătorească alături de tine.

A-i duce pe oameni în vârf este mai satisfăcător decât a ajunge singur

În urmă cu câţiva ani, am avut privilegiul de a vorbi pe aceeaşi scenă cu Jim Whittaker, primul american care a escaladat Everestul. În timpul prânzului, l-am întrebat care fusese cea mai mare satisfacţie a lui ca alpinist. Răspunsul m-a surprins.

– Am ajutat mai mulți oameni să ajungă în vârful muntelui decât oricine altcineva, a zis el. A conduce în vârf oameni care nu ar fi putut ajunge acolo fără ajutorul meu este cea mai mare împlinire a mea.

Evident, acesta este un mod de gândire absolut firesc pentru marii ghizi montani. Cu ani în urmă, am văzut un interviu cu un ghid la emisiunea „60 Minutes". Câțiva oameni muriseră în timp ce încercau să urce pe Everest și un ghid care supraviețuise a fost întrebat:

– Ar fi murit ghizii dacă nu ar fi luat pe alții cu ei în drumul spre vârf?

– Nu, a răspuns el, dar scopul unui ghid este să îi ducă pe oameni în vârf.

– De ce își riscă ghizii viața pentru a urca pe munte? a întrebat apoi reporterul.

– Este evident că nu ați fost niciodată pe vârful unui munte, a răspuns ghidul.

Îmi aduc aminte că m-am gândit că liderii și ghizii montani au multe în comun. Există o mare diferență între un șef și un lider. Un șef spune: „Du-te". Un lider spune: „Să mergem". Scopul leadershipului este să îi duci pe alții în vârf. Și când îi duci pe alții care nu ar putea ajunge în vârf altfel, ai un sentiment nemaintâlnit. Pentru cei care nu au avut niciodată această experiență, nu poate fi explicat. Pentru cei care au avut-o, nu mai este nevoie.

În cea mai mare parte a timpului, liderii nu sunt în vârf

Rareori liderii rămân pe loc. Se mișcă neîncetat. Uneori, coboară la poalele muntelui pentru a găsi noi lideri potențiali. Alteori, încearcă să urce cu un grup de oameni. Cei mai buni își petrec mare parte a timpului servind alți lideri și ridicându-i.

Jules Ormont spunea: „Un mare lider nu se situează niciodată deasupra celor care îl urmează decât în cazul asumării responsabilităților". Liderii buni care păstrează legătura cu oamenii lor se coboară – acesta este singurul mod de a ajunge jos și de a-i

trage pe alții sus. Dacă vrei să fii cel mai bun lider posibil, nu lăsa nesiguranța, meschinăria sau gelozia să te împiedice să le întinzi o mână celorlalți.

Sfaturi pentru liderii singuratici

Dacă te afli prea departe de oamenii tăi – fie accidental, fie intenționat – atunci trebuie să te schimbi. Într-adevăr, vor exista riscuri. S-ar putea să îi răneşti pe alții sau să fii tu însuți rănit. Dar dacă vrei să fii cât mai eficient, nu există alternativă. Iată cum să începi:

1. Evită gândirea în funcție de poziție

Leadershipul este relațional și pozițional în egală măsură. O persoană care are o abordare relațională a leadershipului nu va fi niciodată singură. Timpul investit în construirea relațiilor creează prietenii cu ceilalți. Pe de altă parte, liderii poziționali sunt deseori singuri. De fiecare dată când își folosesc titlul și permisiunea pentru a-și „convinge" oamenii să facă ceva, creează distanță între ei înșiși și ceilalți. În esență, ei spun: „Eu sunt aici, sus, iar tu, acolo, jos. Așa că fă ce spun eu". Asta îi face pe oameni să se simtă mici, îi înstrăinează și creează o ruptură între ei și lider. Liderii buni nu îi desconsideră pe oameni – îi ajută să se dezvolte.

An de an, investesc timp pentru a preda leadershipul în întreaga lume. Leadershipul poziționalnal este un mod de viață în multe țări în curs de dezvoltare. Liderii acumulează și protejează puterea. Doar ei au voie să fie în vârf și oricine altcineva trebuie să îi urmeze. Din păcate, această practică împiedică dezvoltarea potențialilor lideri și creează singurătate pentru cel care conduce.

Leadershipul este relațional și poziționalnal în egală măsură. O persoană care are o abordare relațională a leadershipului nu va fi niciodată singură.

Dacă ocupi o poziție de conducere, nu te baza pe funcția ta pentru a-i convinge pe oameni să te urmeze. Creează legături. Câștigă-i pe oameni de partea ta. Fă asta și nu vei fi niciodată un lider singur.

2. Înțelege dezavantajele succesului și ale eșecului

Succesul poate fi periculos – la fel și eșecul. De fiecare dată când te gândești la tine ca fiind „de succes", începi să te separi de ceilalți, pe care îi consideri ca având mai puțin succes. Începi să gândești: „Nu am nevoie să îi văd" și te retragi. În mod ironic, și eșecul duce la retragere, însă din alte motive. Dacă te gândești la tine ca la „un eșec", îi eviți pe ceilalți, gândindu-te: „Nu vreau să îi văd". Ambele extreme de gândire pot crea o separare nesănătoasă față de ceilalți.

3. Înțelege că munca ta are legătură cu oamenii

Cei mai buni lideri știu că pentru a conduce oameni este nevoie să îi iubești! Nu am cunoscut nici un lider bun căruia să nu îi pese de oameni. Liderii ineficienți au atitudinea greșită, care spune: „Iubesc omenirea. Pe oameni nu îi suport". Dar liderii buni înțeleg faptul că oamenilor nu le pasă cât de multe știi până când nu află cât de mult îți pasă. Trebuie să îți placă oamenii, altfel nu le vei adăuga niciodată valoare. Și dacă devii indiferent față de ei, se poate să fii la doar câțiva pași de a-i manipula. Nici un lider nu ar trebui să facă asta vreodată.

4. Ai încredere în Legea Semnificației

Legea Semnificației din „Cele 17 legi indispensabile ale muncii în echipă" enunță: „Unu este un număr prea mic pentru a atinge măreția". Nici o realizare cu adevărat valoroasă nu a fost atinsă vreodată de o ființă umană muncind singură. Te provoc să găsești una. (Lansez această provocare la conferințe de ani întregi și nimeni nu a reușit încă să descopere una!) Sincer, dacă îți poți

îndeplini idealul pe care îl ai despre viața și munca ta de unul singur, atunci ții tinteşti prea jos. Din când în când, câte o persoană mi se prezintă spunând: „Sunt un om care s-a ridicat prin propriile puteri". Deseori sunt tentat să răspund: „Cât de rău îmi pare. Dacă ai făcut totul de unul singur, înseamnă că nu ai făcut prea mult".

În organizațiile mele nu am angajați; am colegi de echipă. Da, îi plătesc pe oameni și le ofer beneficii. Dar oamenii nu muncesc pentru mine. Muncesc împreună cu mine. Lucrăm împreună pentru a îndeplini viziunea. Fără ei, eu nu pot reuși. Fără mine, ei nu pot reuși. Suntem o echipă. Ne atingem scopurile împreună. Avem nevoie unii de alții. Dacă nu, atunci unul dintre noi nu se află la locul lui.

***

Oamenii care cooperează pentru o viziune comună pot crea o experiență incredibilă. Cu ani în urmă, când tenorii Jose Carreras, Placido Domingo și Luciano Pavarotti cântau împreună, un reporter a încercat să afle dacă între ei exista un spirit de competiție.

Fiecare dintre ei era un superstar, iar reporterul spera să descopere o rivalitate între ei. Domingo a negat. „Trebuie să îți concentrezi toată atenția ca să-ți deschizi inima pentru muzică", a zis el. „Nu putem să fim rivali când facem muzică împreună."

De mulți ani încerc să păstrez acest fel de atitudine față de oamenii cu care lucrez. Ne concentrăm asupra a ceea ce încercăm să realizăm împreună, nu asupra ierarhiilor, a distanței profesionale sau a păstrării puterii. Am parcurs un drum lung de când mi-am început călătoria în leadership. La început, atitudinea mea era aceea că în vârf ești singur. Dar s-a schimbat, urmând o progresie care arată cam așa:

De la „În vârf ești singur", la
„Dacă ești singur în vârf, sigur faci ceva greșit", la

„Vino până în vârf şi alătură-mi-te", la
„Să mergem împreună până în vârf", la
„Nu eşti singur în vârf".

Acum, niciodată nu „urc muntele" singur. Sarcina mea este să mă asigur că toţi cei din echipă ajung în vârf. Unii dintre cei pe care îi invit să mă însoţească mă depăşesc şi se caţără mai sus decât mine. Asta nu mă deranjează. Dacă ştiu că am putut să le întind o mână şi să îi trag în sus pe parcurs, atunci mă simt extrem de împlinit. Uneori, ei mă răsplătesc şi mă trag la nivelul lor. Şi pentru acest lucru le sunt recunoscător.

Dacă eşti lider şi te simţi izolat, atunci faci ceva greşit. Din punctul de vedere al liderului, singurătatea este o alegere. Eu aleg să călătoresc împreună cu alţi oameni. Sper că şi tu faci la fel.

DACĂ EŞTI SINGUR ÎN VÂRF, GREŞEŞTI CEVA

EXERCIŢII PRACTICE

1. Eşti mai bun la ştiinţa sau la arta leadershipului? Unii lideri sunt mai buni la partea tehnică a conducerii: strategie, planificare, finanţe etc. Alţii sunt mai buni la partea care are legătură cu oamenii: stabilirea legăturilor, comunicare, crearea viziunii, motivare etc. Care este punctul tău forte?

Dacă eşti o persoană mai tehnică, nu trebuie să pierzi niciodată din vedere faptul că leadershipul înseamnă lucrul cu oamenii. Acţionează pentru a-ţi îmbunătăţi abilităţile interumane. Încearcă să mergi încet pe holuri pentru a putea vorbi cu oamenii şi a-i cunoaşte mai bine. Citeşte cărţi şi urmează cursuri. Roagă un prieten care ştie să se poarte cu oamenii să îţi dea câteva sfaturi. Caută consiliere. Fă orice este nevoie pentru a deveni mai bun.

2. De ce vrei să fii în vârf? Cei mai mulţi oameni au o dorinţă înnăscută de a-şi îmbunătăţi viaţile. Pentru unii, acest lucru înseamnă a urca scara ierarhiei în carieră, astfel încât să poată obţine o poziţie mai înaltă. Dacă singura ta motivaţie de a conduce este avansarea în carieră şi dezvoltarea profesională, eşti în pericol să devii acel gen de lider poziţional care îi priveşte cu superioritate pe angajaţii şi pe colegii lui. Petrece timp cercetându-ţi sufletul pentru a descoperi felul în care leadershipul tău poate şi trebuie să aducă beneficii altora.

3. Cât de măreţ este visul tău? Care este visul tău? Ce ai vrea să realizezi în viaţă şi în carieră? Dacă este ceva ce poţi atinge singur, îţi iroseşti potenţialul de leadership. Orice merită făcut merită făcut împreună cu alţii. Visează îndrăzneţ. Ce îţi poţi

închipui că realizezi şi care ar necesita mai mult decât poți face tu de unul singur? De cel fel de colegi de echipă ai avea nevoie pentru a realiza acel lucru? Cum ar putea această călătorie să le fie de folos lor, dar şi ție sau organizației? Deschide-ți mintea şi va fi mai probabil să te gândeşti la a urca în vârf împreună cu o echipă.

Momentul mentorului

Ca mentor de leadership, sarcina ta este să evaluezi felul în care gestionează relațiile interumane oamenii cărora le eşti mentor. Unii sunt limitați de incapacitatea lor de a interacționa cu ceilalți. Dacă nu au o legătură cu cei aflați deasupra lor, alături de ei sau sub ei în ierarhie, fă-ți un scop din a-i instrui în acest domeniu şi de a-i ajuta să stabilească conexiuni.

2

ÎNTOTDEAUNA, PERSOANA CEL MAI GREU DE CONDUS EŞTI TU ÎNSUŢI

În timpul unei sesiuni de întrebări şi răspunsuri la o conferinţă, cineva a întrebat: „Care a fost cea mai mare provocare a ta ca lider?" Cred că răspunsul meu i-a surprins aproape pe toţi cei din public.

„Să mă conduc pe mine!", am răspuns eu. „Aceasta a fost întotdeauna cea mai mare provocare a mea ca lider."

Cred că acest lucru este valabil pentru toţi liderii, indiferent pe cine conduc şi ce realizează. Uneori ne gândim la liderii importanţi din istorie şi presupunem că erau stăpâni pe sine. Dar dacă le cercetăm vieţile, indiferent dacă ne uităm la regele David, la George Washington sau la Winston Churchill, vedem că şi ei s-au străduit să se conducă pe ei înşişi. De aceea spun că întotdeauna persoana cel mai greu de condus eşti tu însuţi. Este exact aşa cum exclama Walt Kelly în banda lui desenată, „Pogo": „Am întâlnit inamicul şi acela suntem noi!"[1]

A recunoaşte că a mă conduce pe mine este o provocare îmi trezeşte amintiri dureroase. Multe dintre eşecurile mele de leadership au fost şi personale. Într-o carieră de leadership care se întinde pe aproape patru decenii, am făcut multe greşeli, dar

am trecut doar prin patru crize importante de leadership. Şi îmi pare rău să spun că toate au fost din vina mea.

Prima a avut loc în 1970, la doar doi ani după ce ocupasem primul meu post de conducere. După doi ani de muncă, câştigasem de partea mea mulţi oameni şi lucrurile mergeau bine. Totuşi, într-o zi mi-am dat seama că organizaţia nu avea nici o direcţie. De ce? Deoarece îmi lipsea capacitatea de a pune în ordine priorităţile şi de a mă concentra în activitatea mea de lider. Fiind tânăr, încă nu înţelegeam că activitatea nu este neapărat egală cu reuşita. Drept rezultat, oamenii mei, urmându-mi exemplul, rătăceau în pustietate de şaisprezece luni. Am ajuns la concluzia că de fapt nu îi conduceam nicăieri.

Următoarea criză a venit în 1979. Pe atunci mă simţeam tras în două direcţii opuse. Avusesem succes în al doilea post de conducere, dar îmi şi dădeam seama că dacă voiam să ajung la un public mai larg, ceea ce mi se părea lucrul cel mai potrivit, trebuia să părăsesc organizaţia din care făcusem parte primii doisprezece ani din carieră. Nesiguranţa mea şi schimbările personale cărora le făceam faţă au avut un impact negativ asupra organizaţiei pe care o conduceam. Mi-am pierdut puterea de concentrare, iar viziunea mea pentru organizaţie s-a înceţoşat. Pasiunea şi energia au început şi ele să-mi slăbească. Liderii care nu sunt concentraţi nu sunt la fel de eficienţi pe cât ar putea.

Se pare că natura umană ne înzestrează cu o capacitate de a evalua orice persoană din lume în afară de noi înşine.

Cea de-a treia a avut loc în 1991, când eram supraîncărcat de muncă şi viaţa mea era dezechilibrată. Deoarece îmi conduceam organizaţia cu succes de zece ani, am crezut că pot apela la câteva scurtături pentru a face lucrurile mai uşoare pentru mine. Am luat trei decizii grele una după alta fără să le analizez suficient, sau să îmi rezerv timpul necesar de a le prezenta tuturor. Ce greşeală! Drept rezultat, oamenii nu au fost pregătiţi pentru decizii – iar eu am fost nepregătit

pentru reacția lor. Încrederea pe care o clădisem în zece ani a început să se erodeze. Pentru a înrăutăți și mai mult lucrurile, când cei care îmi puneau la îndoială deciziile au întârziat să mă urmeze, am devenit nerăbdător. M-am gândit nervos: „Care e problema lor? De ce «nu se prind» și nu trec la treabă?" În câteva săptămâni, mi-am dat seama că problema nu erau ei. În cele din urmă am fost nevoit să îmi cer scuze tuturor pentru atitudinea mea.

A patra criză a apărut în 2001 și a implicat un membru al echipei căruia trebuia să îi spun să plece. Îți voi spune mai multe despre asta în „Principala responsabilitate a unui lider este să definească realitatea". Concluzia a fost că lipsa mea de hotărâre în a lua decizii importante m-a costat mulți dolari și câțiva angajați valoroși. Încă o dată, eu eram sursa problemei.

Judecă singur

Dacă suntem sinceri cu noi înșine, vom recunoaște că persoana cel mai greu de condus suntem chiar noi. Cei mai mulți oameni nu trebuie să își facă griji în privința competiției. Nu ceilalți sunt motivul pentru care pierd. Dacă nu câștigă, este din cauză că se descalifică singuri.

Acest lucru este valabil atât pentru lideri, cât și pentru oricine altcineva. Oamenii sunt adesea cei mai mari dușmani ai lor. De ce se întâmplă așa?

Nu ne vedem pe noi înșine așa cum îi vedem pe ceilalți

Anii în care i-am consiliat pe alții m-au învățat ceva important: rareori oamenii se privesc pe sine în mod realist. Se pare că natura umană ne înzestrează cu o capacitate de a evalua orice persoană din lume în afară de noi înșine. Acesta este motivul pentru care în cartea mea, „Câștigă cu oamenii", încep cu Principiul Oglinzii, care recomandă: „Principala persoană pe care trebuie să o examinăm suntem noi înșine". Dacă nu te uiți la tine însuți în mod

obiectiv, nu vei înțelege niciodată unde se află dificultățile tale personale. Și dacă nu le vezi, nu vei putea să te conduci eficient.

Suntem mai duri cu alții decât cu noi înșine

Cei mai mulți oameni folosesc două seturi de criterii complet diferite pentru a se judeca pe ei înșiși și pe alții. Obișnuim să îi judecăm pe ceilalți în funcție de ceea ce fac. Este ceva normal. Totuși, ne judecăm pe noi înșine după intențiile noastre. Chiar dacă facem ceva greșit, dacă noi credem că am avut motive bune, trecem cu vederea. Și suntem deseori dispuși să facem acest lucru în mod repetat înainte de a ne propune să ne schimbăm.

Secrete pentru a te conduce pe tine însuți

Adevărul este că pentru a reuși în orice încercare, trebuie să învățăm să nu ne punem singuri piedici. Acest lucru este valabil atât pentru lideri, cât și pentru toți ceilalți. Deoarece știu de mulți ani că persoana cel mai greu de condus sunt eu, am luat măsuri care să mă ajute să fac acest lucru. Aplicându-le pe cele patru care urmează, am încercat să mă conduc bine pe mine însumi, ca o condiție necesară pentru a-i conduce pe alții.

1. Învață să îi urmezi pe alții

Episcopul Fulton J. Sheen observa: „Civilizația este întotdeauna în pericol atunci când cei care nu au învățat să se supună primesc dreptul să dea ordine". Doar un lider care a urmat bine pe altcineva știe cum să îi conducă pe alții cum trebuie. Pentru un leadership bun este nevoie de o înțelegere a lumii în care trăiesc cei care te urmează. Stabilirea unei legături cu oamenii tăi devine posibilă doar dacă ai fost în pielea lor. Știi ce înseamnă să fii supus unei autorități și astfel ai o percepție mai bună a felului în care ar trebui exercitată autoritatea. În schimb, liderii care nu au urmat niciodată bine pe cineva sau care nu au fost supuși autorității sunt de obicei mândri, nerealiști, rigizi și autocrați.

„Civilizația este întotdeauna în pericol atunci când cei care nu au învățat să se supună primesc dreptul să dea ordine."
– episcopul Fulton J. Sheen

Dacă aceste cuvinte descriu stilul tău de leadership, atunci trebuie să cauți în adâncul sufletului. Liderii aroganți sunt rareori eficienți pe termen lung. Îi înstrăinează pe cei care îi urmează, pe colegi şi pe liderii lor. Învață să te supui leadershipului altei persoane şi să o urmezi bine şi vei deveni la rândul tău un lider mai modest – şi mai eficient.

2. *Dezvoltă autodisciplina*

Se spune că într-o zi, Frederic cel Mare al Prusiei se plimba prin mahalalele Berlinului, când a întâlnit un bărbat foarte bătrân care mergea cu pieptul înainte în direcția opusă.

– Cine eşti? şi-a întrebat Frederic supusul.

– Sunt rege, a răspuns bătrânul.

– Rege! a râs Frederic. Şi care este regatul peste care domneşti?

– Eu însumi, a sosit replica bătrânului cel mândru.

Fiecare dintre noi este „monarhul" propriei vieți. Suntem responsabili pentru alegerea acțiunilor şi deciziilor noastre. Pentru a lua întotdeauna decizii bune, pentru a acționa corect atunci când este nevoie şi pentru a ne abține de la acțiuni greşite, este nevoie de caracter şi autodisciplină. A face altfel înseamnă să ne pierdem controlul asupra noastră – a face sau a spune lucruri pe care le regretăm, a rata ocaziile care ne sunt oferite, a ne umple de datorii. După cum observa regele Solomon: „Bogatul stăpâneşte peste cei săraci, iar cel ce ia cu împrumut este robul celui ce-i dă cu împrumut"[2].

În „Decizia caracterului", eseistul britanic John Foster scrie: „Un om fără tărie de caracter nu îşi aparține niciodată sieşi. Aparține oricărui lucru care îl poate captiva". Când suntem nechibzuiți, vrem să cucerim lumea. Când suntem înțelepți, vrem

să ne cucerim pe noi înşine. Şi asta începe atunci când facem ce trebuie, indiferent ce părere avem despre asta.

3. *Exersează răbdarea*

Liderii pe care îi cunosc au obiceiul de a fi nerăbdători. Privesc înainte, gândesc înainte şi vor să se mişte înainte. Şi asta poate fi bine. A fi cu un pas înainte te face lider. Totuşi, poate fi şi rău. A fi cu cincizeci de paşi înainte te poate face martir.

Puține lucruri valoroase din viață sunt obținute repede. Nu există măreție sau maturitate instantanee. Suntem obişnuiți cu budinca instant, cafeaua instant şi floricelele de porumb făcute la cuptorul cu microunde. Dar a deveni lider nu se întâmplă peste noapte. Liderii făcuți la cuptorul cu microunde nu au puterea de a rămâne. Leadershipul seamănă mai degrabă cu o oală sub presiune. Este nevoie de timp, dar produsul final merită aşteptarea.

Liderii trebuie să nu uite că scopul conducerii nu este să treci primul linia de sosire. Ci să îi duci pe oameni împreună cu tine dincolo de linia de sosire. Din acest motiv, liderii trebuie să îşi încetinească intenționat ritmul, să păstreze legătura cu oamenii lor, să îi coopteze pe alții pentru a-şi îndeplini viziunea şi să îi facă pe oameni să meargă mai departe. Nu poți reuşi toate acestea dacă alergi prea departe în fața oamenilor tăi.

Când suntem nechibzuiți, vrem să cucerim lumea. Când suntem înțelepți, vrem să ne cucerim pe noi înşine.

4. *Caută responsabilitatea*

Oamenii care se conduc bine pe ei înşişi ştiu un secret: nu se pot încrede în sine. Liderii buni ştiu că puterea poate fi seducătoare şi înțeleg că pot da greş. A fi lider şi a nega acest lucru înseamnă a te pune în pericol.

În decursul anilor, am citit despre mulți lideri care au eşuat etic în leadershipul lor. Poți ghici ce au în comun? Toți au crezut

că lor nu li se putea întâmpla aşa ceva. Au avut un sentiment fals de securitate. Au crezut că nu îşi puteau distruge viețile lor şi pe ale altora.

Această descoperire mi-a deschis ochii, deoarece am avut şi eu aceeaşi atitudine. Credeam că eram deasupra unor astfel de posibilități şi asta mă speria. În acel moment, am luat două hotărâri. În primul rând, să nu am încredere în mine. În al doilea rând, să îmi asum responsabilitatea față de altcineva decât mine. Cred că aceste decizii m-au ajutat să rămân pe drumul cel bun şi să mă pot conduce pe mine însumi şi pe alții.

„Când vezi un om bun, gândeşte-te să îl imiți; când vezi un om rău, cercetează-ți inima."
– proverb chinezesc

Lipsa responsabilității în viața personală va conduce cu siguranță la probleme în cea publică. Am văzut acest lucru întâmplându-se de nenumărate ori cu preşedinți de companii vestiți în urmă cu câțiva ani. Un proverb chinezesc spune: „Când vezi un om bun, gândeşte-te să îl imiți; când vezi un om rău, cercetează-ți inima".

Mulții oameni consideră că responsabilitatea se rezumă la a fi dispus să-ți explici acțiunile. Cred că responsabilitatea eficientă începe cu mult înainte să acționăm. Începe cu a primi sfaturi de la alții. Mai ales pentru lideri, acest lucru are loc în etape:

Nu vrem sfaturi.
Nu ne opunem sfaturilor.
Sfaturile sunt binevenite.
Căutăm activ sfaturi.
Urmăm deseori sfaturile care ni se oferă.

Dorința de a căuta şi de a accepta sfaturi este un indicator important al responsabilității. Dacă le cauți din timp – înainte de a acționa – probabilitatea de a te abate de la drumul cel bun va fi

mai mică. Cele mai multe acțiuni greşite apar deoarece oamenii nu sunt traşi la răspundere mai din timp.

* *

A te conduce bine pe tine însuți înseamnă să te supui unui standard mai ridicat de responsabilitate decât ceilalți. De ce? Deoarece nu răspunzi doar pentru acțiunile tale, ci şi pentru cele ale oamenilor pe care îi conduci. Leadershipul este un privilegiu, nu un drept. Din acest motiv, trebuie să ne „reparăm" mai devreme decât este necesar pentru alții. Trebuie să încercăm tot timpul să facem ceea ce este corect, indiferent cât de sus ajungem sau cât de puternici devenim. Este o luptă pe care nu o încheiem niciodată. Când Harry Truman a fost propulsat în fotoliul prezidențial după moartea lui Franklin Roosevelt, Sam Rayburn i-a dat un sfat părintesc: „De acum încolo vei avea mulți oameni în preajmă. Vor încerca să ridice un zid în jurul tău şi să te îndepărteze de orice idei în afară de ale lor. Îți vor spune ce om măreț eşti, Harry. Dar amândoi ştim că nu eşti".

„Nimic nu dovedeşte mai concludent capacitatea unui om de a-i conduce pe ceilalți decât ceea ce face zi de zi pentru a se conduce pe sine însuşi."
– Thomas J. Watson

Ieri am participat la o conferință telefonică purtată cu membrii comitetului director al unei organizații care trebuia să pună piciorul în prag şi să tragă la răspundere un lider pentru acțiunile lui greşite. A fost o experiență tristă. Probabil că îşi va pierde postul de conducere. Deja şi-a pierdut respectul lor. Dacă, mai întâi, s-ar fi condus pe sine eficient, acțiunile comitetului director nu ar fi fost necesare. După conferință, mi-am spus: „Când liderul nu se controlează pe sine, ceilalți nu îl respectă".

Thomas J. Watson, fostul preşedinte al IBM, spunea: „Nimic nu dovedeşte mai concludent capacitatea unui om de a-i conduce pe ceilalţi decât ceea ce face zi de zi pentru a se conduce pe sine însuşi". Cât de adevărat. Cel mai mic grup pe care îl vei conduce vreodată eşti tu – dar este cel mai important. Dacă faci bine acest lucru, atunci vei câştiga dreptul de a conduce grupuri şi mai mari.

Pentru a vedea un videoclip cu John Maxwell predând mai mult despre acest principiu de leadership şi pentru a avea acces la informaţii şi instrumente utile adiţionale, vizitează www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

ÎNTOTDEAUNA, PERSOANA CEL MAI GREU DE CONDUS EŞTI TU ÎNSUŢI

EXERCIŢII PRACTICE

1. Cât de clar te vezi pe tine însuţi? Pentru a obţine o imagine de sine mai obiectivă, analizează-ţi performanţele din ultimul an. Enumeră-ţi toate scopurile şi obiectivele importante, iar apoi marchează-le ca „atinse" sau „neatinse". Acum discută cu o persoană pe care o cunoşti şi o respecţi şi spune-i că evaluezi un candidat pentru un post, arătându-i lista. Întreab-o ce crede în funcţie de realizările şi eşecurile „candidatului". Cât de mult se potriveşte evaluarea acelei persoane cu a ta?

2. Unde trebuie să te dezvolţi? În care dintre următoarele domenii trebuie să te dezvolţi: autodisciplină, „urmarea cuiva" sau răbdare? Ce nouă sarcină sau exerciţiu poţi folosi pentru a dezvolta această arie? Poate că ar trebui să îţi stabileşti un scop pur recreaţional care îţi va cere cel puţin un an de muncă sau să renunţi să cumperi ceva ce voiai de mult timp. Poate că ar trebui să te oferi să îndeplineşti o sarcină pentru un lider care ţi se pare greu de urmat. Sau ai putea să te gândeşti să faci o muncă de voluntariat: acest lucru necesită răbdare, subordonare şi autodisciplină.

3. Cât de bine accepţi sfaturile? Roagă între cinci şi zece prieteni, colegi şi membri ai familiei, să te evalueze folosind nivelurile menţionate în acest capitol. Fiecare dintre următoarele fraze are valoarea numărului de lângă ea:

1. Nu vrei sfaturi.
2. Nu te opui sfaturilor.

3. Sfaturile sunt binevenite.
4. Cauți activ sfaturi.
5. Urmezi deseori sfaturile care ți se oferă.

Fă media scorurilor. Dacă aceasta este sub 4, trebuie să te îmbunătățești în acest domeniu. Începe să îi incluzi pe alții în procesul tău de adunare a informațiilor înainte de a lua decizii. Dacă ești căsătorit, începe cu partenerul de viață.

Momentul mentorului

Trebuie să porți o discuție foarte sinceră cu fiecare dintre oamenii cărora le ești mentor, explicându-le cum se descurcă atunci când este vorba de a se conduce pe ei înșiși. Oferă exemple grăitoare pentru a-ți ilustra punctul de vedere. Apoi ajută-i să se dezvolte pe cei care au nevoie, oferindu-le sarcini care să îi ajute să dea dovadă de inițiativă și să devină mai responsabili. Întâlnește-te periodic cu ei pentru a oferi responsabilitate în acest domeniu.

3

Momentele cheie îți definesc leadershipul

Unul dintre liderii pe care îi admir cel mai mult este Winston Churchill, prim-ministrul britanic care s-a opus naziştilor în timpul celui de-al Doilea Război Mondial. A fost un lider extraordinar! După cum observa odată: „În fiecare epocă vine un timp în care liderul trebuie să satisfacă cerințele de moment. Prin urmare, nu există nici un lider potențial care să nu aibă ocazia de a avea un impact pozitiv asupra societății. Din păcate, există momente când un lider nu se ridică la nivelul aşteptărilor".

Ce face ca un lider să apară pentru a face față unei provocări de moment? Mai exact, ce va face ca *tu* să ieşi în față pentru a întâmpina cu succes provocările cu care *tu* te confrunți? Cred că factorul determinant este felul în care faci față anumitor momente critice din viața ta. Aceste momente te vor defini ca persoană şi ca lider.

Cum vei fi definit?

Dacă deja îmi cunoşti filosofia de leadership şi lecțiile despre succes, atunci ştii că eu cred cu tărie în dezvoltarea personală. Nu cred în succesele obținute peste noapte. De fapt, unul dintre

principiile mele de bază este Legea Procesului, din cartea mea, „Cele 21 de legi supreme ale liderului". Aceasta enunță: „Capacitățile de lider se dezvoltă în fiecare zi". Totuşi, cred în acelaşi timp că alegerile pe care le facem în momentele critice ne ajută să ne formăm şi să le arătăm celorlalți cine suntem noi. Acestea sunt momente cheie, şi iată de ce:

1. Momentele cheie ne arată cine suntem cu adevărat

Cele mai multe zile din viața noastră vin şi trec; sunt aproape identice şi nu ies în evidență. Dar există câteva zile deosebite de toate celelalte. Acestea se remarcă deoarece ne oferă ocazia de a ieşi din rând, de a ne distanța de restul mulțimii şi de a profita de moment – sau de a rămâne în mulțime şi de a le lăsa să treacă. Aceste momente – bune sau rele – ne definesc. Ne arată cum suntem cu adevărat.

Alegerile pe care le facem în momentele critice ne ajută să ne formăm şi să îi informăm pe ceilalți despre cine suntem.

Deseori ne concentrăm asupra pietrelor de hotar ale vieții, acele evenimente importante care marchează anii şi realizările. Anticipăm cu bucurie o absolvire, o nuntă sau o promovare. Dar unele dintre momentele care ne definesc sunt absolut neaşteptate, adesea apărând în perioade de criză:

- Când te confrunți cu un eşec personal
- Când iei atitudine într-o problemă
- Când treci printr-o suferință
- Când eşti rugat să ierți
- Când faci o alegere neplăcută

Uneori, simțim importanța acțiunilor noastre chiar în acel moment. Putem vedea două căi clare dezchizându-se în fața

noastră, una ducând în sus, cealaltă, în jos. Alteori, din păcate, momentele importante pot apărea fără să realizăm ce sunt. Doar mai târziu, când timpul trece şi privim în urmă, le înţelegem cu adevărat importanţa. În ambele cazuri, ele ne definesc felul de a fi.

2. *Momentele cheie arată celorlalţi cine suntem*

În cele mai multe zile putem purta măşti şi putem ascunde cine suntem de oamenii din jurul nostru. În timpul momentelor cheie, nu putem face acest lucru. CV-urile noastre nu înseamnă nimic. Nu mai contează cum ne-am „vândut". Imaginea noastră nu mai înseamnă nimic. Momentele cheie pun reflectorul pe noi. Nu avem timp să dăm o altă interpretare acţiunilor noastre. Orice se află cu adevărat în interiorul nostru este dezvăluit tuturor. În timpul acestor momente, caracterul nostru nu este creat – este pur şi simplu afişat!

Pentru lideri, momentele cheie le transmit oamenilor care îi urmează multe dintre lucrurile pe care aceştia vor cu adevărat să le ştie: cine sunt liderii lor, ce reprezintă ei şi de ce conduc. Gestionat cum trebuie, un moment cheie poate cimenta o relaţie şi poate stabili o legătură de o viaţă între lideri şi cei care îi urmează. Gestionat prost, un astfel de moment îl poate costa pe lider credibilitatea şi poate pune capăt capacităţii acestuia de a conduce.

În cea de-a zecea ediţie aniversară revizuită a cărţii „Cele 21 de legi supreme ale liderului", am scris despre două momente importante pentru leadershipul preşedintelui George W. Bush. Primul lui mandat a fost definit de reacţia avută faţă de atacurile teroriste din 11 septembrie. El a stabilit o legătură cu inimile poporului american şi chiar şi cei care nu îl votaseră erau dispuşi să acorde o şansă leadership-ului său. Totuşi, cel de-al doilea mandat prezidenţial a fost definit de reacţia lui slabă la uraganul Katrina. A fost nevoie de doar câteva zile pentru ca oamenii din Statele Unite ale Americii să simtă vidul de leadership – şi chiar ca mulţi dintre susţinătorii preşedintelui să îi dezaprobe felul de a conduce.

Momentele definitorii pun reflectorul pe noi. Caracterul nostru nu este creat în aceste momente – este pur şi simplu afişat!

Intenţia mea nu este să fiu critic. Cu toţii am avut eşecuri. Ceea ce vreau să spun este că momentele cheie ale liderilor pot avea un efect dramatic asupra celorlalţi. Când liderii reacţionează corect, toată lumea câştigă. Când reacţionează greşit, toată lumea pierde.

3. *Momentele cheie stabilesc cine vom deveni*

După un moment cheie, nu vei mai fi niciodată aceeaşi persoană. Într-un fel sau altul, te vei mişca. Poate înainte, poate înapoi, dar fii sigur – nu vei rămâne pe loc. De ce se întâmplă acest lucru? Deoarece momentele cheie nu sunt obişnuite, iar ceea ce este „obişnuit" nu funcţionează atunci.

Privesc momentele cheie ca pe nişte intersecţii în vieţile noastre. Ne oferă ocazia să ne întoarcem, să schimbăm direcţia şi să căutăm o nouă destinaţie. Oferă opţiuni şi oportunităţi. În aceste momente, *trebuie* să alegem. Şi alegerea pe care o facem ne va defini! Ce vom face? Reacţia pe care o avem ne deschide o nouă cale şi aceasta va stabili cine vom deveni în viitor. După un moment cheie, nu vom mai fi niciodată ca înainte.

Momente care m-au definit

Momentele cheie din viaţa mea au stabilit cine am devenit. Elimină-l doar pe unul – bun sau rău – şi nu aş fi aceeaşi persoană. Şi momentele cheie care mă aşteaptă vor continua să mă formeze.

Privind înapoi la numeroasele momente cheie din viaţa mea şi meditând la ele, văd că toate pot fi împărţite în patru categorii:

Unele momente cheie au fost deschizătoare de drumuri

Multe dintre momentele cheie din viața mea mi-au permis să încep ceva nou. Cu mai bine de douăzeci de ani în urmă, predam leadershipul unui mic grup de oameni din Jackson, Mississippi. La încheierea seminarului, unul dintre participanți m-a întrebat dacă era posibil să primească în continuare lecții de leadership de la mine. Nu prea știam cum aș putea face asta. Totuși, în timp ce vorbeam, simțeam că mulți dintre ceilalți participanți doreau și ei același lucru.

În acel moment, am luat o decizie rapidă. Le-am spus că dacă erau dispuși să plătească o mică taxă, eu le promiteam că le voi scrie și înregistra câte o nouă lecție de leadership de o oră în fiecare lună, pe care aveam să le-o trimit. Nu mai făcusem niciodată așa ceva și nici măcar nu-mi era clar cum aveam să o fac, dar am cerut ca o listă să facă ocolul încăperii și, spre surpriza mea, aproape toate persoanele au semnat. La finalul acelei zile, nu mi-am dat seama că trăisem un moment cheie, dar tocmai o făcusem. Promisiunea mea față de ei s-a transformat în ceea ce am numit un club de audiocasete – un serviciu cu înscriere de lecții de leadership pe casete audio (și, în cele din urmă, pe CD) care a ajuns la douăzeci de mii de înscriși și continuă chiar și astăzi.

Momentele cheie sunt intersecții care ne oferă ocazia să ne întoarcem, să schimbăm direcția și să căutăm noi destinații.

Două decenii mai târziu, pot spune cu siguranță că reacția mea în acel moment a fost una dintre cele mai importante decizii de leadership din câte am luat vreodată. Atunci mi s-a părut că era vorba de multă muncă. Și așa a fost. Dar acele lecții lunare mi-au permis să fiu mentor de leadership pentru mii de lideri din toată țara și, mai târziu, din întreaga lume. Acele lecții au oferit materialul pentru multe dintre cărțile pe care le-am scris. Și tot ele au devenit pentru mine catalizatorul care m-a făcut să înființez o companie de resurse

pentru a ușura dezvoltarea liderilor. Fără acea decizie, întregul curs al vieții mele ar fi fost cu totul diferit.

Unele momente cheie mi-au frânt inima

Nu toate momentele cheie sunt pozitive. Am trăit unele momente foarte grele, dar câteodată, aceste experiențe mi-au oferit ocazia să mă opresc și să fac schimbările necesare în viața mea. O astfel de situație a apărut pe 18 decembrie 1998. Când petrecerea de Crăciun a companiei noastre se apropia de sfârșit, am simțit dintr-odată o durere și o apăsare uriașe în piept. Era un infarct. În timp ce stăteam întins pe podea așteptând ambulanța, am fost lovit de realitate. Prioritățile mele erau un haos, iar eu nu eram nici pe departe atât de sănătos pe cât credeam!

În următoarele câteva săptămâni, am petrecut mult timp meditând la sănătatea mea. Munceam prea mult. Nu prea aveam timp liber pentru familie. Nu făceam sport regulat. Și nu mâncam corect. Rezultatul: viața mea era dezechilibrată.

În această perioadă, am învățat o lecție care este cel mai bine descrisă de cuvintele lui Brian Dyson, fost vicepreședinte și director executiv al Coca-Cola, care a susținut discursul de inaugurare la Georgia Tech în 1996. În el, a explicat următorul lucru:

> Imaginați-vă viața ca pe un joc în care jonglați cu vreo cinci mingi. Le dați nume – muncă, familie, sănătate, prieteni și spirit și le țineți pe toate în aer. Curând, veți înțelege că munca este o minge din cauciuc. Dacă o scăpați, va sări înapoi. Dar celelalte patru – familia, sănătatea, prietenii și spiritul sunt făcute din sticlă. Dacă scăpați vreuna dintre acestea, va fi iremediabil uzată, ciobită, zgâriată, stricată sau chiar spartă. Nu va mai fi niciodată la fel. Trebuie să înțelegeți acest lucru și să căutați echilibrul în viața voastră.[1]

Am fost foarte norocos. Când am scăpat mingea sănătății, s-a zgâriat, dar nu s-a spart. Deoarece am primit o a doua șansă, mi-am

redefinit prioritățile. Îmi petrec mai mult timp cu familia. Fac sport regulat. Încerc să mănânc cum trebuie. Nu fac toate aceste lucruri perfect, dar mă străduiesc să duc o viață mai echilibrată. Nu știu cu ce fel de mingi „jonglezi" tu, dar îți recomand să nu aștepți până când una dintre cele importante să cadă înainte ca tu să apuci să îți analizezi viața. Poți face schimbări fără a fi nevoit să treci printr-un moment care îți frânge inima.

Unele momente cheie au risipit norii

Uneori, un moment definitoriu apare în urma observării unei noi oportunități și a acționării pentru a profita de ea. Astfel au stat lucrurile în ceea ce mă privește în urmă cu câțiva ani. Din cei douăzeci și cinci de ani în care am lucrat ca pastor, șaptesprezece mi i-am petrecut cumpărând terenuri, construind clădiri și adunând fonduri pentru a plăti pentru acestea.

Într-o zi, un pastor și un om de afaceri au zburat de la Phoenix la San Diego pentru a lua prânzul cu mine. Se ocupau de un plan de construcție și spuneau că veniseră deoarece eu aveam multă experiență în strângerea de fonduri pentru a transforma în realitate o viziune – lucru care nu se învață la seminarul teologic. La finalul mesei, m-au întrebat dacă doream să îi ajut să strângă banii pentru planul lor de construcții.

– Dacă puteți face acest lucru pentru congregația dumneavoastră, a spus unul dintre ei, cu siguranță ne puteți ajuta.

În acel moment, mi-a fost foarte clar: îi puteam ajuta. Și trebuia să o fac. Înainte să plec, ne-am strâns mâinile și am fost de acord să le ofer ajutor. M-am dus la mașina mea în parcare, mi-am sunat un prieten și i-am spus:

– Săptămâna viitoare vom începe să ajutăm bisericile să strângă bani pentru a-și îndeplini visurile.

Așa a luat naștere compania mea, INJOY Stewardship Services.

Unele momente cheie au depășit statisticile

Cele mai bune momente cheie permit unei persoane să se înalțe la un nivel mult mai ridicat. Astfel s-a întâmplat cu câțiva ani în urmă la EQUIP, o organizație nonprofit pe care fratele meu, Larry, și cu mine am înființat-o în 1996 pentru a educa și a oferi resurse liderilor din toată lumea. Primii câțiva ani de existență ai EQUIP au fost tipici pentru o organizație aflată la început. Încercam să ne facem cunoscuți, să atragem donatori care să ne ajute și să dezvoltăm o echipă care să conducă această acțiune. Acei ani au fost plini de încercări și de greșeli, de ajustări și de schimbări în timp ce ne luptam să câștigăm credibilitate ca organizație de leadership.

Liderii devin mai buni atunci când trec printr-un moment cheie și reacționează corect la el.

Pe măsură ce timpul trecea, simțeam că EQUIP avea nevoie de o viziune care să captiveze inimile și mâinile celor care credeau în misiunea noastră. Am aflat care era acea misiune și am prezentat-o într-o seară la un banchet cu sute de susținători ai EQUIP. Am creat o imagine în care EQUIP avea să educe și să ofere resurse în cinci ani pentru un milion de lideri din toată lumea și i-am provocat să contribuie la îndeplinirea ei. Viziunea s-a conectat la oameni și EQUIP s-a înălțat la un nou nivel. Acea seară a fost un moment definitoriu pentru sute de oameni și care după cinci ani a devenit o experiență care a schimbat viața unui milion de oameni.

Cum să-ți definești momentele

Liderii devin mai buni atunci când trec printr-un moment cheie și reacționează corect la el. De fiecare dată când aceștia au o revelație, aceasta le permite oamenilor care îi urmează să beneficieze și ei. Dificultatea în cazul momentelor cheie este că nu le poți programa. Nu te poți așeza la masă cu un calendar în

mână şi să spui: „O să-mi programez un moment cheie pentru marţea viitoare la ora opt". Nu poţi controla când să vină. Totuşi, poţi alege cum să le gestionezi atunci când apar şi te poţi pregăti pentru ele. Iată cum:

1. Meditează la momentele cheie din trecut

Se spune că cei care nu studiază istoria sunt condamnaţi să îi repete greşelile. Această afirmaţie se aplică nu doar în sens larg, unei naţiuni sau unei culturi, ci şi indivizilor şi istoriei lor personale. Cel mai bun profesor pentru un lider este experienţa evaluată. Pentru a prevedea cum vei gestiona momentele cheie din viitor, priveşte la cele din trecut.

2. Pregăteşte-te pentru momentele cheie din viitor

Unul dintre cele mai valoroase lucruri pe care le-am făcut în viaţa mea a fost să iau hotărârile importante înaintea momentelor de criză sau de decizie. Acest lucru mi-a permis să gestionez aceste decizii în momentele critice ale vieţii mele. Câteva dintre decizii le-am luat ca adolescent, multe, între douăzeci şi patruzeci de ani şi câteva, mai târziu în viaţă. Am scris pe larg despre acestea în cartea mea, „Today Matters", dar ţi le voi oferi aici, astfel încât să înţelegi despre ce este vorba:

Atitudine: Voi alege şi voi afişa zilnic atitudinile potrivite.
Priorităţi: Voi stabili zilnic priorităţile şi voi acţiona în conformitate cu acestea.
Sănătate: Voi afla şi voi urma zilnic sfaturi legate de sănătate.
Familie: Îmi va păsa de familia mea şi voi comunica zilnic cu ea.
Gândire: Voi exersa şi voi dezvolta o gândire pozitivă zilnic.
Angajament: Îmi voi lua şi voi respecta angajamente potrivite în fiecare zi.
Finanţe: Voi câştiga şi voi gestiona corect finanţele zilnic.

Credinţă: Îmi voi adânci şi trăi credinţa zilnic.
Relaţii: Voi stabili şi voi investi în relaţii solide zilnic.
Generozitate: Voi planifica şi voi manifesta generozitate zilnic.
Valori: Voi adopta şi voi practica valorile corecte zilnic.
Dezvoltare: Îmi voi dori şi voi face îmbunătăţiri zilnic.

Nu mai e nevoie să mă lupt cu aceste probleme în timpul unui moment cheie. Ele sunt deja clarificate, iar eu sunt liber să mă concentrez asupra situaţiei prezente şi să iau decizii în funcţie de ele.

3. Profită din plin de momentele cheie din prezent

Acum, când te vei confrunta cu momente cheie, vei fi în măsură să profiţi din plin de ele. Nu uita că după ce trăim unul, nu vom mai fi niciodată la fel. Însă gradul de schimbare pe care îl simţim va depinde de felul în care reacţionăm în acele momente. Multe dintre ele ne oferă oportunităţi. Odată cu acestea, vin riscurile, dar nu te teme să ţi le asumi. Deseori, cei mai mari lideri se nasc în momente de risc.

* *

Cred că există o tentaţie de a crede că toate momentele cheie sunt extrem de dramatice şi că, de obicei, apar la începutul vieţii liderilor. Nu consider că este adevărat. Nu ai nevoie de prea multe revelaţii pentru a obţine rezultate dramatice. Una singură poate însemna foarte mult. După cum spunea Albert Einstein, el a descoperit teoria relativităţii o singură dată, dar i-a adus tutun pentru pipă ani întregi.

Cred că dacă eu mă dezvolt în permanenţă, caut oportunităţi şi îmi asum riscuri, voi continua să trăiesc momente cheie. Dacă eu continuu să fac alegeri bune şi încerc întotdeauna să fac lucruri din care oamenii mei au de câştigat, leadershipul meu va

continua să fie redefinit, să se dezvolte şi să se îmbunătăţească. Când se întâmplă acest lucru, toată lumea câştigă.

Pentru a vedea un videoclip cu John Maxwell predând mai mult despre acest principiu de leadership şi pentru a avea acces la informaţii şi instrumente utile adiţionale, vizitează www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

MOMENTELE CHEIE ÎŢI DEFINESC LEADERSHIPUL

EXERCIŢII PRACTICE

1. Care este istoricul tău? Priveşte în urmă la viaţa ta şi la deciziile pe care le-ai luat în momente critice. Ce fel de momente cheie ai trăit în trecut? Scrie cât de multe îţi poţi aminti. Pentru fiecare, notează:

- Situaţia
- Decizia sau reacţia ta
- Rezultatul

Reacţiile tale au fost, în general, bune sau rele? Există un numitor comun pentru alegerile greşite? Dacă ai curajul, cere-le celor apropiaţi părerea despre greşelile tale. Dacă observi un tipar, care este acesta şi cum îl poţi aborda pentru a nu mai face alegeri greşite asemănătoare în viitor?

2. Cum îţi gestionezi deciziile? Folosind următoarea listă ca exemplu, creează o listă de alegeri pe care le vei face în funcţie de valorile şi de priorităţile tale.

Atitudine: Voi alege şi voi afişa zilnic atitudinile potrivite.
Priorităţi: Voi stabili zilnic priorităţile şi voi acţiona în conformitate cu acestea.
Sănătate: Voi afla şi voi urma zilnic sfaturi legate de sănătate.
Familie: Îmi va păsa de familia mea şi voi comunica zilnic cu ea.
Gândire: Voi exersa şi voi dezvolta o gândire pozitivă zilnic.

Angajament: Îmi voi lua şi voi respecta angajamente potrivite în fiecare zi.
Finanțe: Voi câştiga şi voi gestiona corect finanțele zilnic.
Credință: Îmi voi adânci şi trăi credința zilnic.
Relații: Voi stabili şi voi investi în relații solide zilnic.
Generozitate: Voi planifica şi voi manifesta generozitate zilnic.
Valori: Voi adopta şi voi practica valorile corecte zilnic.
Dezvoltare: Îmi voi dori şi voi face îmbunătățiri zilnic.

Pune-ți lista într-un loc în care să o vezi în fiecare dimineață. Reciteşte-o în fiecare zi vreme de o lună şi gestionează-ți deciziile de moment în funcție de alegeri.

3. Cât de pregătit eşti pentru momentele tale cheie viitoare? În fiecare zi, încearcă să fii atent la toate momentele cheie cu care se confruntă de obicei liderii:

- Deschizătoare de drumuri – ocazii de a face ceva nou
- Cele care frâng inima – ocazii de a reevalua prioritățile
- Cele care risipesc norii – ocazii de a avea o viziune clară
- Cele care depăşesc statisticile – ocazii de a trece la un nou nivel

Gândeşte-te la cum vei profita din plin de aceste ocazii.

Momentul mentorului

Deseori, felul în care liderii în formare gestionează oportunitățile şi crizele îi defineşte. Roagă-i pe oamenii cărora le eşti mentor să descrie cum au gestionat ei astfel de momente şi să explice felul în care au luat decizii şi din ce motive. Întreabă cum i-ar putea defini alții ca lideri, în funcție de acțiunile lor. Dacă percepția ta despre cum îi definesc acestea este diferită, explic-o. Dacă ai observat în leadershipul lor alte momente cheie de care ei nu sunt conştienți, precizează-le.

4

CÂND PRIMEŞTI UN ŞUT, ŞTII CĂ EŞTI ÎN FAŢĂ

Unul dintre preţurile leadershipului este critica. Când spectatorii urmăresc o cursă, asupra cui îşi concentrează ei atenţia? Asupra alergătorilor din fruntea plutonului! Puţini oameni dau atenţie concurenţilor care se află în afara întrecerii. Alergătorii care sunt văzuţi ca fiind în afara plutonului sunt deseori ignoraţi sau neobservaţi. Dar atunci când eşti în frunte şi înaintea grupului, tot ce faci atrage atenţia.

Ca tânăr lider, voiam să fiu în faţă şi mă bucuram de laudele oamenilor. Totuşi, nu voiam să am de-a face cu toate „criticile constructive" ale altora. Foarte repede mi-am dat seama că aşteptările mele erau nerealiste. Nu ai parte de una fără a o primi pe cealaltă. Dacă vrei să fii lider, trebuie să te obişnuieşti cu criticile, deoarece dacă ai succes, vei fi criticat. Anumiţi oameni vor găsi întotdeauna ceva pentru care să fie nemulţumiţi. Şi, după felul în care unii oameni îi critică pe alţii, ai crede că sunt plătiţi pentru asta!

A fi criticat poate fi foarte descurajant. Într-o zi când mă simţeam deprimat, mi-am împărtăşit dezgustul faţă de critici unui prieten, iar răspunsul lui m-a lămurit.

– Când eşti descurajat ca lider, mi-a spus el, gândeşte-te la Moise. A condus un milion de oameni care se plângeau vreme de patruzeci de ani şi până la urmă tot nu a ajuns unde ar fi vrut.

Moise s-a confruntat cu multe plângeri, critici şi simple tânguiri. În unele dintre zilele mele ca lider, îl pot înţelege pe Moise. Dacă ar fi trebuit să ia totul de la capăt, şi-ar fi spus: data viitoare să nu îi mai spun Faraonului să îmi elibereze toţi oamenii.

CUM FACI FAŢĂ CRITICILOR?

Îmi place povestea comis-voiajorului care se tundea şi a spus că urma să facă o călătorie la Roma, în Italia.

– Roma este un oraş supraapreciat, a comentat frizerul, care era din nordul Italiei. Cu ce linie aeriană mergeţi?

Comis-voiajorul i-a spus numele companiei aeriene, iar frizerul a replicat:

– Ce companie îngrozitoare! Locurile sunt înghesuite, mâncarea e proastă şi avioanele întârzie tot timpul. La ce hotel staţi?

Comis-voiajorul a rostit numele hotelului, iar frizerul a exclamat:

– De ce vreţi să staţi acolo? Hotelul e în partea mizerabilă a oraşului şi are servicii oribile. Mai bine aţi rămâne acasă!

– Dar plănuiesc să închei o afacere importantă în perioada sejurului, a răspuns comis-voiajorul. Şi după aceea sper să îl văd pe Papă.

– Veţi fi dezamăgit dacă încercaţi să faceţi afaceri în Italia, a spus bărbierul. Şi nu fiţi sigur că îl veţi vedea pe Papă. Nu oferă audienţe decât oamenilor foarte importanţi.

Trei săptămâni mai târziu, comis-voiajorul s-a întors la frizerie.

– Cum a fost călătoria? l-a întrebat frizerul.

– Minunată! a spus comis-voiajorul. Zborul a fost perfect, serviciile de la hotel au fost excelente şi am încheiat o vânzare importantă. Şi – comis-voiajorul a făcut o pauză dramatică – l-am întâlnit pe Papă.

– L-aţi întâlnit pe Papă? În cele din urmă, bărbierul era impresionat. Spuneţi-mi ce s-a întâmplat!

– Păi, m-am apropiat de el, am îngenuncheat şi i-am sărutat inelul.

– Nu mai spune! Şi el ce a zis?

– S-a uitat la creştetul capului meu şi a spus: „Fiule, cine te-a tuns în halul ăsta?"

Nu toată lumea face față criticilor în același fel. Unii încearcă să le ignore. Unii încearcă să se apere de ele. Alții, asemeni comisvoiajorului, folosesc o remarcă isteață pentru a-l pune la punct pe critic. Însă oricare ar fi situația, dacă eşti lider, vei fi nevoit să faci față criticilor.

Cum să reziști criticilor

De vreme ce toți liderii trebuie să aibă de-a face cu negativismul şi critica, indiferent de poziție sau de profesie, este important ca ei să învețe să le folosească într-un mod constructiv. Filosoful grec Aristotel spunea: „Critica poate fi evitată cu uşurință – nespunând nimic, nefăcând nimic şi nefiind nimic". Totuşi, aceasta nu este o opțiune pentru cine vrea să aibă succes ca lider. Deci ce faci? Următorul proces în patru etape m-a ajutat să fac față criticilor, aşa că ți-l prezint şi ție.

1. Cunoaşte-te pe tine însuți – aceasta este o problemă legată de realitate

Ca tânăr lider, am aflat curând că a avea o poziție de vârf este un mod sigur de a atrage criticile, indiferent cine este liderul sau ce face el. Liderii extrem de vizibili sunt adesea nevoiți să acționeze în medii dificile – cum ar fi biroul în care se spune că ar fi fost pus următorul afiş:

> Anunț:
> În acest departament nu este nevoie de un program de exerciții fizice: toată lumea face destul sport repezindu-se să tragă concluzii, ieşindu-şi din pepeni, săpându-l pe şef, lovindu-şi colegii pe la spate, fugind de responsabilități şi forțându-şi norocul.
>
> – Anonim

Aşadar, dacă vei fi automat criticat ca lider, ce ar trebui să faci? Mai întâi, trebuie să ai o imagine realistă despre tine însuți. Aceasta îți va oferi o bază solidă pentru a putea face față cu succes criticilor. Iată de ce: de multe ori, când un lider este criticat, de fapt poziția de leadership este cea care provoacă reacțiile negative, nu persoana liderului. Trebuie să le poți separa pe cele două şi poți face acest lucru doar atunci când te cunoşti pe tine însuți. Dacă o critică este îndreptată spre funcție, nu o lua ca pe un afront personal. Las-o să treacă pe lângă tine. Pentru a te cunoaşte pe tine însuți, poate fi nevoie de ceva timp şi efort. După cum observa părintele fondator al Statelor Unite ale Americii, Benjamin Franklin: „Există trei lucruri foarte dure: oțelul, diamantul şi a te cunoaşte pe tine însuți". Totuşi, răsplata merită efortul.

> ***„Critica poate fi evitată cu uşurință – nespunând nimic, nefăcând nimic şi nefiind nimic."***
> ***– Aristotel***

Trebuie să recunosc că cele mai multe dintre criticile pe care le-am primit în decursul anilor au fost îndreptate mai mult spre mine decât spre poziția pe care o ocupam. Adesea, oamenii încercau să mă ajute să mă cunosc pe mine însumi şi conversația începea, de obicei, cu fraza: „Îți voi spune ceva spre binele tău". Am descoperit că atunci când îmi spun ceva spre binele meu, se pare că nu au nimic bun să îmi spună! Totuşi, mi-am dat seama şi că ceea ce trebuie cel mai mult să aud este ceea ce vreau cel mai puțin să aud. Din aceste discuții, am învățat multe despre mine însumi, inclusiv următoarele:

- Sunt nerăbdător.

- Nu sunt realist în privința timpului de care este nevoie pentru diferite sarcini şi a cât de dificile sunt cele mai multe dintre activități.
- Nu îmi place să acord mult timp sau mult efort problemelor emoționale ale oamenilor.
- Supraestimez capacitățile celorlalți.
- Fac prea multe supoziții.
- Vreau să deleg responsabilitatea prea repede.
- Vreau opțiuni – atât de multe, încât îi scot pe toți din sărite.
- Nu țin cont de reguli sau de restricții.
- Îmi stabilesc rapid prioritățile şi mă aştept ca alții să aibă o atitudine asemănătoare.
- Procesez repede problemele şi vreau să trec mai departe – chiar şi atunci când ceilalți oameni nu sunt pregătiți.

Evident, lucrurile pe care le-am aflat despre mine nu sunt măgulitoare. Totuşi, aceste puncte slabe sunt o realitate. Deci întrebarea este ce trebuie să fac în privința lor?

2. *Schimbă-te – aceasta este o problemă legată de responsabilitate*

Când critica pe care mi-o aduce cineva este corectă, atunci am responsabilitatea de a face ceva în privința ei. Aceasta face parte din a fi un lider bun. Dacă reacționez corect la critici studiindu-mă pe mine însumi şi acceptându-mi neajunsurile, atunci înseamnă că încep să fac schimbări pozitive în viața mea.

Autorul Aldous Huxley observa: „Vei afla adevărul şi acesta te va înfuria". Deseori, prima mea reacție firească la critică nu este bună – uneori mă simt jignit, dar mai des mă înfurii. Însă după ce mânia se liniştește, încerc să-mi dau seama dacă acea critică a fost constructivă sau nu. (Unii spun că o critică este constructivă dacă eu te critic pe tine, iar cea distructivă este când tu mă critici pe mine!) Iată care sunt întrebările pe care mi le pun pentru a stabili ce fel de critică este:

- ***Cine m-a criticat?*** Critica venită din partea unei persoane înțelepte este mai de dorit decât aprobarea entuziasmată a unui neghiob. Adesea, sursa contează.
- ***Cum a fost făcută critica?*** Încerc să discern dacă persoana a fost răutăcioasă sau dacă mi-a acordat ceva încredere şi a vorbit cu bunătate.
- ***De ce a fost făcută?*** A fost făcută din motive personale sau în beneficiul meu? Oamenii jigniți îi jignesc pe ceilalți; lovesc sau critică pentru a încerca să se facă să se simtă mai bine, nu pentru a-l ajuta pe celălalt.

Indiferent dacă o critică este legitimă sau nu, ceea ce face ca eu să mă dezvolt după ce o primesc sau să suport povara cuvintelor nedorite este atitudinea mea. Prietenul meu, expertul în management Ken Blanchard, are dreptate când spune: „Unii lideri sunt ca pescărușii. Când ceva merge prost, ei apar în zbor, fac mult zgomot şi umplu totul de găinat". Oamenii cu o astfel de atitudine nu numai că refuză să îşi asume responsabilitatea pentru contribuția lor la problemă, ci creează şi condiții îngrozitoare pentru oamenii care lucrează cu ei.

Oamenii se pot schimba în bine doar atunci când sunt deschişi spre îmbunătățire. Din acest motiv, atunci când sunt criticat încerc să păstrez o atitudine corectă astfel:

- nu sunt defensiv
- caut un dram de adevăr
- fac schimbările necesare şi
- fac ceea ce cred că este corect.

Dacă realizez aceste schimbări, există o şansă destul de bună să învăț ceva despre mine însumi, devin mai bun ca lider şi mențin relațiile pe care le am cu ceilalți.

3. Acceptă-te pe tine însuți – aceasta este o problemă legată de maturitate

Jonas Salk, creatorul vaccinului antipoliomielitic Salk, a avut mulți critici, în ciuda uriașei lui contribuții în medicină. Despre critică, el remarca: „Mai întâi, oamenii îți vor spune că greșești. Apoi îți vor spune că ai dreptate, dar că ceea ce faci nu este cu adevărat important. În cele din urmă, vor recunoaște că ai dreptate și că ceea ce faci este foarte important, dar că de fapt, au știut asta tot timpul". În ce fel fac față acestei reacții schimbătoare liderii care se află în primele rânduri? Învață să se accepte pe ei înșiși. Dacă ai încercat să te cunoști pe tine însuți și dacă ai muncit mult pentru a te schimba, ce poți face mai mult?

„Vei afla adevărul și acesta te va înfuria."
– Aldous Huxley

Profesorul și autorul Leo Buscaglia sfătuia: „În viață, cel mai ușor este să fii tu însuți. Cel mai greu este să fii ceea ce vor alți oameni. Nu-i lăsa să te pună în această poziție". Pentru a fi cea mai bună persoană care poți fi – și cel mai bun lider – trebuie să fii tu însuți. Asta nu înseamnă să nu vrei să te dezvolți și să te schimbi. Înseamnă doar să muncești pentru a fi cel mai bun *tu* din câți poți fi. Și, după cum spunea psihologul Carl Rogers: „Paradoxul ciudat este că atunci când mă accept pe mine însumi așa cum sunt, abia atunci mă pot schimba". A fi cine ești tu cu adevărat este primul pas spre a deveni mai bun decât ești.

Deoarece am scris deja despre a lucra în zona ta de competență, ceea ce poți face doar dacă te cunoști și te accepți așa cum ești, nu trebuie să mai adaug ceva aici, în afară de a accentua faptul că a te accepta pe tine însuți este un semn de maturitate. Dacă îți faci griji despre ce cred ceilalți despre tine, este din cauză că ai mai multă încredere în părerea lor decât în a ta. Consultantul și instructorul pentru directori, Judith Bardwick, spune: „Adevărata încredere în sine vine din a te accepta pe tine însuți – punctele

forte și limitările – în contrast cu a depinde de confirmarea venită de la ceilalți".

4. Uită de tine însuți – aceasta este o problemă legată de siguranță

Ultima etapă în procesul abordării corecte a criticii este să încetezi să te concentrezi asupra ta. Când eram mici, mulți dintre noi ne-am petrecut foarte mult timp făcându-ne griji despre ce credea lumea despre noi. Acum am șaizeci de ani și îmi dau seama că, de fapt, lumea nu îmi dădea prea mare atenție.

Oamenii siguri pe ei uită de ei înșiși, astfel încât se pot concentra asupra altora. Făcând acest lucru, ei se pot confrunta cu aproape orice fel de critică – ba chiar pot ține cont de ele. Ani întregi, când eram pastor în biserici, mă străduiam să stabilesc un contact personal cu criticii mei în fiecare duminică. Îi întâmpinam și îi salutam. Voiam ca ei să știe că îi prețuiam ca oameni, indiferent de atitudinea lor față de mine. A fi sigur pe mine și a mă concentra asupra celorlalți îmi permite să mă port corect cu oamenii. Încerc să creez un sentiment exprimat de Parkenham Beatty, care făcea următoarea recomandare: „Învață să trăiești după inima ta. Și dacă oamenii te împiedică, nu-i lua în seamă. Dacă oamenii te urăsc, să nu îți pese. Cântă-ți cântecul, visează-ți visul, speră-ți speranța și înalță-ți ruga".

Într-o zi, Perry Noble, un lider tânăr căruia am avut privilegiul să îi fiu mentor, mi-a mărturisit neplăcerea pe care o simțea atunci când era criticat. Îl înțelegeam perfect. Când mi-a cerut sfatul despre cum să reacționeze la critici, i-am explicat că un lider sigur pe sine nu simte niciodată nevoia să se apere.

A fi cine ești cu adevărat este primul pas spre a deveni mai bun decât ești.

Mai târziu, Perry mi-a spus: „În acea zi am înțeles că petreceam prea mult timp apărându-mă în fața criticilor mei, în loc să fac ceea ce trebuia făcut". Încă o dată, îl înțelegeam.

Ca lideri, trebuie să ne privim întotdeauna cu seriozitate responsabilitățile, dar nu este sănătos să ne luăm prea mult în serios. După cum spune un proverb chinezesc: „Binecuvântați sunt cei care pot râde de ei înşişi. Niciodată nu vor înceta să fie amuzați". Trebuie să spun că de ani întregi mă amuz pe mine însumi.

Prietenul meu, Joyce Meyer, observă: „Dumnezeu te va ajuta să fii tot ce poți fi, dar nu îți va permite niciodată să reuşeşti să devii altcineva". Nu putem face mai mult decât să încercăm să fim tot ce putem fi. Dacă facem acest lucru ca lideri, le vom oferi celorlalți tot ce putem şi, uneori, vom primi lovituri de la ceilalți. Dar este normal. Acesta este prețul plătit pentru a fi în față.

CÂND PRIMEŞTI UN ŞUT, ŞTII CĂ EŞTI ÎN FAȚĂ

EXERCIȚII PRACTICE

1. Care sunt defectele tale? Unde greşeşti ca persoană şi ca lider? Dacă nu poți răspunde la această întrebare, atunci nu te cunoşti cu adevărat. Şi dacă nu te cunoşti, cum vei putea să accepți ceea ce nu poți schimba sau să schimbi ceea ce trebuie pentru a fi un lider mai bun? Întreabă cinci oameni de încredere care te cunosc unde greşeşti. Apoi stabileşte ce trebuie să schimbi şi ce trebuie să accepți.

2. Cât de sigur pe tine eşti ca lider? Nesiguranța şi atitudinea defensivă sunt două caracteristici pe care le-am văzut împiedicându-i pe mulți lideri să îşi atingă potențialul. Când alții te critică, prima ta reacție este să ignori ce auzi, să te aperi sau să ripostezi? Dacă aceasta este situația, reacțiile tale te pot trage înapoi ca lider. Exersează tăcerea data viitoare când eşti criticat. Acceptă tot ce se spune, transmite-i celeilalte persoane că te vei gândi la critici şi apoi fă-ți timp să procesezi cele spuse.

3. Cum poți procesa corect critica? Foloseşte cele trei întrebări din acest capitol pentru a stabili dacă unele critici îți pot fi de ajutor:

- Cine m-a criticat?
- Cum a fost făcută critica?
- De ce a fost făcută?

În timp ce îți pui aceste trei întrebări, începe acordându-i încredere criticului, astfel încât să fii cât mai obiectiv posibil. Dacă aceste critici sunt bine fundamentate, atunci gândeşte-te ce schimbări ai putea face pentru a deveni mai bun.

Momentul mentorului

Observă felul în care oamenii cărora le eşti mentor fac faţă criticilor – nu doar din partea ta sau a altora care se află deasupra lor în ierarhie, ci şi din partea celor care lucrează cu ei şi pentru ei. Cum reacţionează? Sunt deschişi spre perfecţionare şi spre schimbare atunci când ideea nu le aparţine? Primesc părerile negative cu eleganţă? Pun echipa înaintea propriilor lor orgolii? Când ştiu că viziunea lor este corectă, îşi tratează criticii cu eleganţă şi corectitudine? Împărtăşeşte-le observaţiile tale şi oferă-le sugestii concrete pentru perfecţionare.

5

Nu munci nici o zi în viaţa ta

Deseori, oamenii mă întreabă care este secretul succesului meu. Lăsând deoparte deocamdată întregul subiect a ce înseamnă să ai succes, răspunsul meu este, de obicei, destul de simplu. Îmi place ceea ce fac! Cu toţii am auzit sfatul: găseşte ceva ce îţi place să faci atât de mult, încât l-ai face bucuros gratis; apoi învaţă să îl faci atât de bine, încât oamenii să fie bucuroşi să te plătească pentru el. Asta am făcut eu în carieră. Mă simt ca Thomas Edison, care spunea: „Nu am muncit o zi în viaţa mea. Totul a fost numai distracţie!"

Urmându-mi pasiunea

A-ţi urma pasiunea este secretul pentru a-ţi descoperi potenţialul. Nu îl vei obţine pe ultimul fără să o urmezi pe prima. Îmi aduc bine aminte incidentul care m-a făcut să stabilesc legătura între pasiune şi potenţial în viaţa mea. A avut loc în Hillham, Indiana, unde am ocupat primul meu post. Eram pastorul unei mici biserici de ţară din regiune. Nu era mare lucru. Clădirea bisericii avea mai mult de o sută de ani. Acoperişul era dărăpănat şi pereţii coşcoviţi. În prima duminică doar trei oameni au participat la slujbă – şi doi dintre ei erau soţia mea, Margaret,

şi cu mine! Cei mai mulţi lideri ar fi fost descurajaţi de această situaţie, dar nu şi eu.

Pasiunea mea de a crea o congregaţie în comunitatea de fermieri nu cunoştea limite. Când prietenii au venit să ne viziteze pe mine şi pe Margaret, i-am dus imediat să le fac un tur al bisericii, care a durat cam treizeci de secunde! Nu îmi făceam griji din pricina locului, a clădirii vechi, a publicului mic, nici măcar din cauza lipsei mele de experienţă. Eram plin de pasiune. Voiam să îi ajut pe oameni.

A-ţi urma pasiunea este secretul pentru a-ţi descoperi potenţialul.

În decursul următoarelor câteva luni, pasiunea mea s-a răspândit în comunitate. Biserica a început să se umple în zilele de duminică. Entuziasmul creştea, iar eu simţeam că era timpul să extind cu adevărat congregaţia. Aşa că i-am provocat să stabilească o ţintă de participare de trei sute de oameni în prima duminică din octombrie. Deşi toţi membrii erau dornici să ajute, celor mai mulţi dintre ei scopul li se părea de neatins. Mica noastră clădire avea doar o sută de locuri, micuţa noastră parcare oferea spaţiu pentru doar treizeci şi trei de maşini, iar cea mai mare participare din istoria bisericii fusese de o sută treizeci şi cinci de oameni.

În ciuda şanselor slabe, toată lumea s-a străduit. Am invitat pe toţi cei pe care îi cunoşteam. Când a sosit ziua stabilită, entuziasmul creştea pe măsură ce oamenii continuau să se strângă. Mulţi nici nu puteau intra în biserică. Chiar înainte de a începe să vorbesc, conducătorul adunării a anunţat:

– Astăzi avem două sute nouăzeci şi nouă de oameni.

Oamenii au ovaţionat. Era dincolo de cele mai îndrăzneţe speranţe ale lor, depăşea cu mult orice făcuseră până atunci. Dar eu nu eram satisfăcut. Având probabil mai multă pasiune decât înţelepciune, m-am ridicat şi am întrebat:

– Care era ţinta noastră pentru astăzi?

– Trei sute, a răspuns mulţimea.

– Păi, dacă trei sute a fost scopul nostru, am spus, atunci trei sute vom avea. Mai cântaţi câteva cântece, iar eu mă voi duce să găsesc încă o persoană. Abia *după aceea* vom încheia slujba.

Am mers pe culoarul dintre bănci către uşă, în timp ce oamenii mă aclamau şi mă băteau pe spate. Eram entuziasmat. Mă simţeam ca şi cum aş fi trecut printre membrii echipei şi aş fi ieşit pe teren la un meci important – până când m-am trezit afară. Entuziasmul mă purtase pe un teritoriu nou.

„Şi acum ce fac?" m-am întrebat eu. Mă confruntam cu realitatea sarcinii care mă aştepta.

M-am uitat şi am văzut doi bărbaţi care stăteau în faţa atelierului auto de peste stradă: Sandy Brown, proprietarul, şi Glenn Harris, care lucra pentru el. M-am îndreptat spre ei.

– V-aţi atins scopul? m-a întrebat Sandy chiar înainte de a termina de traversat drumul. Toată lumea din ţinut era la curent.

– Nu încă, am răspuns eu. Avem două sute nouăzeci şi nouă de oameni acolo, am spus eu arătând spre biserică. Mai am nevoie de o persoană care să vină la biserică pentru a ne atinge ţinta. Care dintre voi ar vrea să fie eroul acestei văi?

S-au uitat unul la altul şi Sandy a spus:

– Amândoi am vrea!

Sandy a pus semnul de „închis" pe uşa atelierului şi ne-am îndreptat toţi trei spre biserică. Când am intrat în clădire, întreaga mulţime a explodat. Ceea ce voia toată lumea, dar nimeni nu se aştepta, se întâmplase.

Creează o revelaţie

Oamenii din acel orăşel din sudul statului Indiana s-au schimbat în acea zi. La fel şi eu. Realizasem imposibilul. În acea seară, în timp ce meditam la ziua care trecuse, mi-am dat seama că pasiunea a fost cea care ne-a ajutat să trecem la nivelul următor.

Puterea pasiunii contase. A transformat un eveniment semnificativ într-unul de neuitat. M-a făcut pe mine să acționez într-un mod în care nu aș fi procedat în mod obișnuit. A motivat doi oameni care nu veneau niciodată la biserică să o facă. A creat pentru un grup de oameni o victorie care le-a îmbunătățit imaginea de sine și le-a crescut încrederea în ei înșiși. A fost o zi în care am devenit cu toții conștienți de faptul că potențialul nostru era mult mai mare decât credeam.

„Nu pune ouă la clocit sub o cloșcă moartă."
– Howard Hendricks

Când o persoană nu are pasiune, viața poate deveni destul de monotonă. Totul este o „obligație" și nimic nu este „dorință". Ne simțim ca micul Eddie care avea o bunică pasionată de operă și care cumpăra bilete pentru întreaga stagiune în fiecare an. Când Eddie a împlinit opt ani, bunica a hotărât că era timpul să îl ia cu ea, așa că a făcut-o sub forma unui cadou pentru ziua lui de naștere. A zâmbit în timp ce nepoțelul s-a chinuit pe parcursul unei întregi opere germane greoaie – cântate în germană!

A doua zi, mama i-a spus lui Eddie să-i trimită bunicii o scrisoare de mulțumire. Iată cum suna:

Dragă bunică,
Îți mulțumesc pentru cadoul de ziua mea. Întotdeauna mi-am dorit așa ceva, dar nu prea mult.
Cu drag,
Eddie

Pasiunea este un bun de neprețuit pentru oricine, dar mai ales pentru lideri. Ne face să mergem mai departe atunci când alții renunță. Devine contagioasă și îi influențează pe alții să ne urmeze. Ne face să depășim cele mai grele perioade și ne dă o energie pe care nu știam că o aveam. Ne alimentează într-un mod în care următoarele bunuri nu o pot face:

Talentul... nu este niciodată suficient pentru a ne permite să ne atingem potențialul. Există mulți oameni cu un talent înnăscut uriaș, dar care nu obțin niciodată succesul personal sau profesional. Sunt atât de convins de acest lucru, încât am scris o carte întreagă pe această temă, numită „Talentul nu este niciodată suficient". Pentru a fi un lider de succes – pentru a fi o persoană de succes – ai nevoie de ceva mai mult decât talent.

Oportunitatea... nu ne va duce niciodată singură în vârf. Oportunitățile pot deschide ușa, dar călătoria spre succes este de cele mai multe ori lungă și dificilă. Fără pasiunea care să îi susțină atunci când întâmpină greutăți, oamenii nu profită din plin de ocaziile care li se oferă și nu își ating potențialul. După cum spune prietenul meu, Howard Hendricks: „Nu pune ouă la clocit sub o cloșcă moartă". Asta înseamnă ocaziile pentru oamenii lipsiți de pasiune.

Cunoștințele... pot fi un bun de mare preț, dar nu ne vor face „tot ce putem fi". A fi deștept nu face pe cineva lider. Nici a deține recomandări sau diplome. Unii dintre cei mai slabi președinți ai Statelor Unite ale Americii sunt cunoscuți ca fiind cei mai deștepți. Unii dintre cei mai mari, cum ar fi Abraham Lincoln, au avut o educație de bază foarte redusă. Aceasta din urmă nu te face lider. Eu dețin trei diplome, printre care și un doctorat, dar cred că au avut o contribuție foarte mică la succesul meu ca lider.

O echipă minunată... poate da greș. Este adevărat că liderii nu pot avea succes fără o echipă bună. Dar a avea o echipă bună nu garantează succesul. O echipă fără „inimă" și cu un leadership neclar nu va reuși. În plus, dacă o echipă începe în forță, dar are un lider slab, lipsit de pasiune, aceasta va deveni, la rândul ei, slabă și lipsită de pasiune. După cum spune Legea Magnetismului din „Cele 21 de legi supreme ale liderului", „Cine se aseamănă se adună".

Ce îi trebuie unui lider pentru a avea succes? Pasiune. Pasiunea este foarte importantă. Ea separă extraordinarul de banal. Când mă gândesc la cariera mea, îmi dau seama că pasiunea mi-a permis să fac următoarele:

- Să cred lucruri pe care nu le-aş fi crezut
- Să simt lucruri pe care nu le-aş fi simțit
- Să încerc lucruri pe care nu le-aş fi încercat
- Să realizez lucruri pe care nu le-aş fi realizat
- Să cunosc oameni pe care nu i-aş fi cunoscut
- Să motivez oameni pe care nu i-aş fi motivat
- Să conduc oameni pe care nu i-aş fi condus

Pasiunea a produs o schimbare incredibilă în viața mea. După cum spune fostul preşedinte al General Electric, Jack Welsh: „Lumea va aparține liderilor pasionați, motivați... oameni care nu au doar resurse enorme de energie, dar care îi pot energiza şi pe cei pe care îi conduc". În toți anii în care i-am observat pe oameni, încă nu am întâlnit o persoană care să își fi atins potențialul fără să fi avut pasiune.

Uită de bani – urmează-ți pasiunea

În cartea lui, „Making a Life, Making a Living", Mark Albion scrie despre un studiu exemplificativ făcut asupra oamenilor de afaceri care urmau două drumuri diferite după terminarea facultății. Iată ce spune el:

> Un studiu făcut asupra absolvenților şcolilor de afaceri a urmărit carierele a 1.500 de oameni între anii 1960 şi 1980. De la început, absolvenții au fost împărțiți în două categorii. Categoria A era formată din oameni care spuneau că doreau să obțină bani mai întâi, pentru a putea face ce voiau cu adevărat mai târziu – după ce își vor fi rezolvat grijile financiare. Cei din Categoria B urmăreau mai întâi lucrurile care îi interesau, fiind siguri că banii aveau să vină după aceea.
>
> Ce procent forma fiecare categorie?
>
> Dintre cei 1.500 de oameni care au participat la studiu, Categoria A era formată din 83% dintre ei sau 1.245 de oameni. Cei din Categoria B, care își asumau riscuri, reprezentau 17%, adică 255 de absolvenți.
>
> După douăzeci de ani, în grup erau 101 milionari. Unul făcea parte din Categoria A, 100, din Categoria B.
>
> Concluzia coordonatorului studiului, Srully Blotnick, a fost că „majoritatea copleşitoare a oamenilor care au devenit bogați au reuşit mulțumită muncii pe care au considerat-o extrem de atractivă... «Norocul» lor provine din dedicarea accidentală pe care au avut-o într-un domeniu care le plăcea"[1].

Când oamenii urmăresc cu perseverență ceea ce îi pasionează cu adevărat, acest lucru înseamnă totul. Pasiunea îi umple de energie şi de dorință. Le alimentează voința de a câştiga. După cum spune scriitorul David Ambrose: „Dacă ai voința de a câştiga, ți-ai atins jumătate din succes. Dacă nu, ți-ai atins jumătate din eşec". Dacă vrei să îți atingi potențialul, găseşte-ți pasiunea.

Cred că am fost norocos, deoarece pasiunea mea a fost chemarea şi cariera mea. Încă din Hillham, am descoperit legătura dintre pasiune şi potențial. Vreme de aproape patruzeci de ani am trăit din energia care provine din faptul că iubesc ceea ce fac şi fac ceea ce doresc.

> ***„Lumea va aparține liderilor pasionați, motivați... oameni care nu au doar resurse enorme de energie, dar care îi şi pot energiza pe cei pe care îi conduc."***
> ***– Jack Welsh***

Pentru cei mai mulți oameni, există o diferență între muncă şi joacă. Munca este ceea ce *trebuie* să facă pentru a-şi câştiga traiul, astfel încât într-o zi să poată face ceea ce *vor*. Nu îți trăi viața aşa! Alege să faci ce îți place şi realizează modificările necesare pentru ca acest lucru să funcționeze în viața ta. Urmează sfatul lui Confucius, care spunea: „Alege munca pe care o iubeşti şi nu va trebui să munceşti nici măcar o zi în viața ta". Cel mai bun serviciu este cel în care nu eşti sigur unde se află granița între muncă şi joacă.

Nu munci nici o zi în viața ta

EXERCIȚII PRACTICE

1. Care este adevărata ta pasiune? Ce îți place să faci atât de mult, încât ai face-o gratis? Dacă nu te-ai gândit niciodată la acest lucru până acum, alcătuiește o listă.

2. Cât de multă pasiune ai pentru munca ta actuală? Serviciul pe care îl ai ți se pare că este mai mult muncă sau joacă? Fiecare job are caracteristicile lui negative și nici un loc de muncă nu este distractiv tot timpul. Însă serviciul potrivit nu ar trebui să ți se pară tot timpul o corvoadă. În ce procent din timp ai considera că munca ta este plăcută? Folosește următoarea scală pentru a estima ceea ce faci acum:

90% sau mai mult: Ești la locul potrivit ție – sărbătorește!
75%-89%: Fă mici ajustări pentru a intra în armonie cu pasiunea ta.
50%-75%: Trebuie să faci ajustări importante.
49% sau mai puțin: Ai nevoie de o schimbare de carieră sau de loc de muncă.

3. Cum îți poți urma pasiunea? Dacă nu te încadrezi în categoria 90% sau mai mult, trebuie să încerci să evaluezi ce fel de modificări să faci. Uneori, a ocupa un alt loc de muncă în cadrul aceleiași organizații pune o persoană pe drumul cel bun. Alteori, schimbarea organizației este cea mai bună soluție. Dacă te afli în categoria 50% sau mai puțin, gândește-te să încerci să faci o tranziție de la cariera actuală la activitatea la care te-ai gândit când ai răspuns la întrebarea din primul exercițiu de mai sus.

Indiferent în ce categorie te încadrezi, gândește-te la etapele necesare pentru a face o schimbare și scrie-le detaliat.

Momentul mentorului

Cei mai mulți oameni sunt obișnuiți să lucreze pentru șefi cărora le pasă doar de munca pe care trebuie să o facă, nu de ei ca ființe umane. Cei mai mulți nu au avut niciodată un lider care să dorească să îi ajute să își găsească pasiunea și scopul în viață. Discută cu oamenii cărora le ești mentor, punându-le întrebări despre ce este cel mai important pentru ei. Împărtășește-le și observațiile tale. Fii deschis la posibilitatea de a-i ajuta să treacă la altă poziție, în alt departament sau în altă organizație, dacă nu există un loc care să li se potrivească acolo unde se află acum.

6

CEI MAI BUNI LIDERI SUNT CEI CARE ASCULTĂ

Steven Sample scrie în cartea lui, „The Contrarian's Guide to Leadership": „O persoană obişnuită suferă de trei amăgiri: (1) că este un bun şofer, (2) că are un simţ al umorului ascuţit şi (3) că este un bun ascultător". Pledez vinovat în toate cele trei cazuri!

Nu voi putea uita niciodată momentul în care o doamnă cu care lucram m-a admonestat pentru abilităţile mele slabe de a asculta. Mi-a spus: „John, când ceilalţi vorbesc cu tine, deseori pari neatent şi te uiţi prin cameră. Nu suntem siguri că ne asculţi!"

Am fost surprins deoarece, ca majoritatea oamenilor, chiar credeam că eram un bun ascultător. Primul lucru pe care l-am făcut a fost să îmi cer iertare. Aveam încredere în părerea persoanei care mă dojenise şi ştiam că avusese nevoie de curaj pentru a-mi spune. (Eram şeful ei.) Al doilea lucru pe care l-am făcut a fost să încerc să mă schimb. Vreme de câţiva ani am făcut o practică obişnuită din a scrie un „A" în colţul carneţelului meu de fiecare dată când eram într-o întâlnire pentru a-mi aminti să *ascult*. Uneori, scriam „AU" pentru a-mi aminti să mă *uit* la interlocutori în timp ce ascultam. A însemnat mult pentru leadershipul meu.

Steven Sample spune: „Mulţi lideri nu sunt buni ascultători; de fapt, ei cred că a vorbi este mai important decât a asculta. Însă ceilalţi lideri ştiu că este mai bine să asculţi mai întâi şi să vorbeşti mai târziu. Şi când ascultă, o fac cu multă pricepere".

Beneficiile oferite de a fi un bun ascultător sunt mult mai valoroase decât ne închipuim. De curând, am citit o povestire umoristică pe care Jim Lange a inclus-o în cartea lui, „Bleedership".

> Doi ţărănoi sunt la vânătoare în pădure, când brusc unul dintre ei cade la pământ. Nu pare să mai respire şi are ochii daţi peste cap.
>
> Celălalt tip, scoate repede telefonul mobil şi sună la numărul de urgenţă.
>
> Înnebunit, îi spune operatorului:
>
> – Bubba-i mort! Ce să fac?
>
> Operatorul, cu un glas calm şi liniştitor, zice:
>
> – Liniştiţi-vă. Pot să vă ajut. Mai întâi, să ne asigurăm că este mort.
>
> Urmează un moment de tăcere, apoi se aude o împuşcătură.
>
> Vocea celuilalt tip revine pe fir şi spune:
>
> – Bine, şi acuma?
>
> Aşa cum ne arată această povestire despre ţărănoi – putem auzi ce se spune fără a asculta cu adevărat ceea ce ni se comunică. Vânătorul de mai sus a auzit ce i-a spus operatorul şi, practic, s-a asigurat că partenerul lui de vânătoare era mort. Dar dacă ar fi ascultat cu adevărat, nu cred că şi-ar fi împuşcat tovarăşul[1].

Povestea poate părea naivă, dar conţine un adevăr important. Când auzim fără a asculta cu adevărat, în mod sigur leadershipul nostru va avea de suferit – şi la fel şi cei care ne urmează.

Odată am citit un studiu care afirma că auzim jumătate din ce ni se spune, ascultăm jumătate din ce auzim, înţelegem jumătate din acestea, credem jumătate din ce înţelegem şi reţinem doar jumătate din asta. Dacă transpui aceste presupuneri într-o zi de muncă de opt ore, iată ce ar însemna:

- Îți petreci jumătate de zi – aproximativ patru ore – în activități de ascultare.
- Auzi cam două ore din ce s-a spus.
- De fapt, asculți doar o oră din acestea.
- Înțelegi doar treizeci de minute din acea oră.
- Crezi doar cincisprezece minute.
- Și reții mai puțin de opt minute din tot ce s-a spus.

Asta este o „înregistrare" destul de modestă. Și demonstrează că noi toți trebuie să muncim mai mult pentru a asculta activ!

De ce persoanele care ascultă sunt lideri mai eficienți

Datorită dorinței mele de a fi un ascultător mai eficient, i-am observat activ pe lideri ani întregi și am fost foarte atent la felul în care cei eficienți îi ascultă pe ceilalți. Așa am ajuns la câteva concluzii despre efectele unei bune ascultări asupra leadershipului.

1. A-i înțelege pe oameni precede conducerea lor

Leadershipul își are sursa în înțelegere. Pentru a fi demnă de responsabilitatea de a fi lider, o persoană trebuie să înțeleagă inima umană în profunzime. Sensibilitatea față de speranțele și visurile oamenilor din echipa ta este foarte importantă pentru a stabili o legătură cu ei și a-i motiva. În cartea mea, „Cele 21 de legi supreme ale liderului", scriu despre Legea Conectării, care enunță: „Liderii îți cuceresc inima înainte de a-ți cere ajutorul". Nu poți stabili o legătură cu cineva dacă nu încerci să îl asculți și să îl înțelegi. Nu numai că nu este corect să ceri ajutorul cuiva cu care nu ai stabilit o legătură, dar este și ineficient. Dacă vrei să fii mai eficient în stabilirea legăturilor cu oamenii, fă-ți un scop din a-i înțelege.

Leadershipul își găsește sursa în înțelegere.

2. A asculta este cel mai bun mod de a înțelege

Nu întâmplător avem o gură și două urechi. Când nu reușim să ascultăm, renunțăm la o mare parte din potențialul nostru de a asculta. Probabil că ai auzit fraza: „Nu cred până nu văd cu ochii mei". Ei, la fel este și cu ascultatul. Moderatorul de emisiuni de televiziune, Larry King, spunea: „În fiecare dimineață îmi reamintesc: nu voi învăța nimic din ce voi spune astăzi. Așa că, dacă vreau să învăț, trebuie să o fac ascultând".

În 1997, ne-am mutat în Atlanta, Georgia. Imediat, am observat influența comunității afro-americane asupra acelui oraș. Voiam să stabilesc o legătură cu oamenii din acea comunitate și să aflu despre călătoria lor. L-am rugat pe prietenul meu, Sam Chand, să pregătească patru prânzuri cu unii dintre cei mai importanți lideri afro-americani. Pentru mine, a fost una dintre cele mai puternice experiențe de învățare din viața mea. În timpul petrecut împreună am făcut cunoștință, am pus întrebări și am ascultat povești minunate. Am plecat de la fiecare prânz cu prieteni noi și cu un respect mai mare pentru oamenii pe care i-am cunoscut și pentru experiențele lor de viață. Multe persoane s-au arătat surprinse că, având în vedere experiența mea de leadership, nu am încercat să îi învăț despre leadership, și că eu am fost elevul iar ei, profesorii. Dacă aș fi făcut acest lucru, nu aș fi învățat nimic. Astăzi încă mai ascult și mai învăț de la mulți dintre liderii care mi-au devenit prieteni la aceste întâlniri.

3. Ascultarea poate împiedica înrăutățirea problemelor

Un proverb cherokee spune: „Ascultă șoaptele și nu vei fi nevoit să auzi țipetele". Liderii buni sunt atenți la problemele mici. Sunt atenți la intuiția lor. Și mai sunt atenți și la ce nu se spune. Pentru asta este nevoie de mai mult decât de abilități bune de a asculta. Este nevoie de o înțelegere profundă a oamenilor și asta înseamnă și a fi destul de sigur de sine pentru a cere o comunicare sinceră de la ceilalți și pentru a nu deveni prea

defensiv atunci când o primeşti. Pentru a fi un lider eficient, trebuie să îi laşi pe ceilalţi să îţi spună ce *trebuie* să auzi, nu neapărat ce *vrei* să auzi.

Gordon Bethune, fost preşedinte al Continental Airlines, a continuat această idee spunând: „Asigură-te că angajezi doar oameni care vor fi dispuşi să deschidă uşa cu piciorul dacă tu îţi pierzi direcţia şi o închizi. S-ar putea să reuşeşti să ignori părerea cuiva dacă nu îţi place, dar dacă acea persoană are informaţiile potrivite pentru a o susţine, intelectul tău ar trebui să fie în stare să îţi înfrângă vanitatea"[2].

„Ascultă şoaptele şi nu vei fi nevoit să auzi ţipetele."
– proverb cherokee

O greşeală obişnuită pe care o fac oamenii atunci când dobândesc mai multă autoritate este să nu aibă răbdare cu cei care lucrează pentru ei. Liderilor le plac rezultatele. Din păcate, orientarea spre acţiune îi face uneori să nu mai asculte. Însă o ureche surdă este primul simptom al unei minţi încuiate, iar a avea o minte încuiată este un mod sigur de a-ţi afecta leadershipul.

Cu cât mai sus urcă oamenii în leadership, cu atât dobândesc mai multă autoritate şi cu atât mai puţin sunt obligaţi să îi asculte pe ceilalţi. Totuşi, nevoia ca ei să asculte devine mai mare ca oricând! Cu cât mai mult se îndepărtează liderii de primele linii, cu atât mai mult depind de alţii pentru informaţii precise. Dacă nu şi-au format obiceiul de a asculta – cu atenţie şi inteligenţă – nu vor afla lucrurile de care au nevoie. Şi când un lider rămâne în întuneric, orice probleme ar avea organizaţia, acestea nu vor face decât să se înrăutăţească.

4. Ascultarea creează încredere

Liderii eficienţi sunt întotdeauna buni comunicatori, dar asta înseamnă mai mult decât a fi un bun vorbitor. David Burns,

doctor în medicină şi profesor de psihiatrie la Universitatea din Pennsylvania spune: „Cea mai mare greşeală pe care o poţi face în încercarea de a vorbi convingător este să dai prioritate exprimării sentimentelor şi ideilor tale. Lucrul pe care îl vor cei mai mulţi oameni este să fie ascultaţi, respectaţi şi înţeleşi. În clipa în care văd că sunt înţeleşi, oamenii devin mai motivaţi să îţi înţeleagă punctul de vedere".

„Ascultarea creează încredere, fundaţia pentru toate relaţiile de durată."
– Jack Welsh

Autorul şi conferenţiarul Brian Tracy spune: „Ascultarea creează încredere, baza tuturor relaţiilor de durată". Atunci când angajata mea m-a dojenit pentru abilităţile mele slabe de a asculta, ceea ce îmi spunea cu adevărat era că nu eram de încredere. Nu ştia dacă ideile, părerile şi sentimentele ei erau în siguranţă cu mine. Devenind un ascultător mai atent, am reuşit să îi câştig încrederea.

Când liderii îi ascultă pe cei care îi urmează şi îşi folosesc auzul pentru a face îmbunătăţiri care sunt în beneficiul celor care vorbesc şi al organizaţiei, atunci persoanele care îi urmează îşi pun încrederea în acei lideri. Când liderii fac opusul – când nu reuşesc să asculte – acest lucru distruge relaţia lider-persoană care îl urmează. Când persoanele care îi urmează nu mai cred că liderii lor îi ascultă, încep să caute pe altcineva care o va face.

5. Ascultarea poate îmbunătăţi organizaţia

Concluzia este că atunci când liderul ascultă, organizaţia devine mai bună. Fostul preşedinte Chrysler, Lee Iacocca, afirma: „Ascultarea poate face diferenţa între o companie bună şi una slabă". Asta înseamnă să-i asculţi pe oamenii de sus şi de jos de la fiecare nivel al organizaţiei – pe clienţi, pe muncitori şi pe alţi lideri.

Unul dintre lanţurile de restaurante de vârf din Statele Unite ale Americii, Chilli, cu sediul în Dallas, se mândreşte cu faptul că

are lideri care ascultă. Norman Brinker, fost proprietar şi preşedinte la Chilli, crede că secretul pentru relaţiile bune atât cu angajaţii, cât şi cu clienţii este comunicarea cordială. De asemenea, el a aflat că o astfel de comunicare aduce mari beneficii. Aproape 80% din meniul de la Chilli provine din sugestiile făcute de managerii de unităţi.

A asculta aduce avantaje. Cu cât ştii mai mult, cu atât mai bine îţi este – atât timp cât păstrezi perspectiva şi gândeşti ca un lider. Nicolo Machiavelli, autorul cărţii „Principele", scria: „Mintea este de trei feluri. Una este capabilă să gândească de una singură, alta este capabilă să înţeleagă gândirea altora şi a treia nici nu poate gândi de una singură, nici nu poate înţelege gândirea altora. Prima este de cea mai bună calitate, a doua este de calitate, iar a treia nu este bună de nimic". Pentru a fi un lider bun, trebuie să poţi nu doar să gândeşti de unul singur, dar şi să înţelegi şi să înveţi din gândirea altora.

Este posibil să fii lider fără să fii o persoană care ascultă? Răspunsul este da. Vorbeşte cu angajaţi ai companiilor din toată ţara şi îţi vor spune că lucrează pentru oameni care nu îi ascultă. Este posibil să fii un lider bun fără a asculta? Răspunsul este nu. Nimeni nu poate să ajungă la cel mai înalt nivel şi să îşi ducă organizaţia acolo fără a fi un bun ascultător. Pur şi simplu nu se poate, deoarece nu poţi să scoţi ce este cel mai bun în oameni dacă nu ştii cine sunt ei, unde vor să ajungă, de ce le pasă, cum gândesc şi ce au de oferit. Poţi afla aceste lucruri doar dacă asculţi.

Autorul şi conferenţiarul Jim Rohn spune: „Unul dintre cele mai mari daruri pe care le poţi face cuiva este cel al atenţiei". Cred că acest lucru este adevărat. Dar a-i asculta pe cei care te urmează nu este un cadou doar pentru ei. Aduce beneficii şi liderului. Când liderii ascultă, primesc explicaţiile, cunoştinţele, înţelepciunea şi respectul celorlalţi. Acest lucru pune în joc toate bunurile organizaţiei, gata să fie folosite pentru îndeplinirea viziunii şi atingerea scopurilor ei. Ce dar minunat.

Pentru a vedea un videoclip cu John Maxwell predând mai mult despre acest principiu de leadership şi pentru a avea acces la informaţii şi instrumente utile adiţionale, vizitează www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

CEI MAI BUNI LIDERI SUNT CEI CARE ASCULTĂ

EXERCIȚII PRACTICE

1. Fă-ți un audit de ascultare. Următoarele dăți când participi la şedințe, cere-i asistentului tău sau unui coleg să noteze câte minute vorbeşti şi câte asculți. Dacă nu petreci cel puțin 80% din timp ascultând, trebuie să devii mai bun. Încearcă să scrii „A" la vedere pe notițele tale.

2. Cui i se pare că nu este ascultat? Dacă oamenii cu care munceşti sau trăieşti consideră că nu îi asculți, vei putea observa acest lucru pe fețele lor. Gândeşte-te la oamenii care sunt cei mai importanți în viața ta. Data viitoare când ai o discuție cu ei, opreşte-te din orice faci, acordă-le atenția ta neabătută şi priveşte-i în ochi atunci când vorbesc. Dacă vezi surprindere, evitare sau ostilitate în expresia lor, motivul ar putea fi că li se pare că nu i-ai ascultat cu adevărat în trecut. Inițiază un dialog cu acest subiect. Întreabă dacă în trecut ai neglijat să asculți, iar apoi lasă-i să vorbească. Nu te apăra. Caută doar lămuriri şi cere-ți iertare dacă este nevoie.

3. La ce oameni ai neglijat să fii atent? Liderii eficienți sunt ascultători activi. Prin asta vreau să spun că ei fac mai mult decât să îi asculte pe oamenii care îi abordează pentru a le spune ceva. Ei sunt atenți la gândurile, părerile şi sentimentele celorlalți – începând cu liderii de vârf pentru care lucrează şi cu ei. Dacă în ultima vreme nu mai ai veşti de la unii dintre oamenii tăi importanți, caută-i şi oferă-te să îi asculți.

MOMENTUL MENTORULUI

Dă-i fiecăruia dintre oamenii cărora le eşti mentor o sarcină de ascultare. Cere-i fiecăruia să îşi asume rolul „ascultătorului atent" la o întâlnire la care participați amândoi. Spune-i că sarcina lui este (1) să ia notițe despre ce se discută la şedință, (2) să fie atent la semnalele limbajului nonverbal şi la reacțiile participanților şi să le noteze şi (3) să observe orice simte în încăpere şi orice nu se spune. După şedință, întreabă-l ce a înțeles şi ce concluzii a tras. Apoi împărtăşeşte-i toate interacțiunile pe care le-ai observat tu.

7

Intră în zonă şi rămâi acolo

Îți mai aminteşti prima lecție pe care ai învățat-o despre leadership? Eu am primit-o de la tatăl meu. Acesta obişnuia să ne spună fratelui meu, surorii mele şi mie: „Aflați ce faceți bine şi continuați să faceți acel lucru". Acesta nu era un simplu sfat. El şi mama mea şi-au asumat misiunea de a ne ajuta să ne descoperim punctele forte şi să începem să le dezvoltăm înainte de a fi destul de mari pentru a pleca de acasă şi a trăi pe cont propriu.

Tata întărea acest sfat trăindu-l. Unul dintre lucrurile pe care îi plăcea să le spună era: „Acest lucru ştiu să îl fac". Avea o capacitate neobişnuită de a rămâne concentrat în zonele lui de competență. Acest lucru împreună cu hotărârea lui de a termina ce începuse i-au fost de mare ajutor în carieră şi în afara ei. El rămâne în aria lui de competență. Este unul dintre motivele pentru care a fost întotdeauna unul dintre cele mai bune modele din viața mea.

Caută-ți punctele forte

Când mi-am început cariera, eram hotărât să îmi găsesc zona de competență şi să mă străduiesc să rămân în ea. Totuşi, în primii ani de muncă am fost frustrat. Ca mulți alți lideri neexperimentați, am încercat să fac multe lucruri diferite pentru a

descoperi la ce mă pricepeam cu adevărat. În plus, aşteptările oamenilor în privința a ceea ce aveam să fac şi a ce aveam să conduc nu se potriveau întotdeauna cu abilitățile mele. Uneori, responsabilitățile şi obligațiile pe care le aveam cereau ca eu să îndeplinesc sarcini pentru care nu aveam nici talent, nici abilități. Prin urmare, deseori eram ineficient. Mi-a luat câțiva ani să rezolv această problemă, să îmi descopăr zona de competență şi să recrutez şi să dezvolt alți oameni care să compenseze lipsurile mele.

Dacă eşti un lider tânăr şi eşti încă nesigur despre care sunt punctele tale tari, nu te descuraja. Fii răbdător şi continuă să le cauți. Iată ce ştiu eu: indiferent dacă eşti la începutul sau în punctul culminant al carierei tale, cu cât mai mult lucrezi în aria ta de competență, cu atât mai mult succes vei avea.

Definește-ți succesul personal

Am auzit multe definiții ale succesului de la mulți oameni, în decursul anilor. De fapt, eu însumi am acceptat mai multe variante în diferite etape ale vieții mele. Însă, în ultimii cincisprezece ani, m-am fixat asupra uneia despre care cred că exprimă cel mai bine succesul, indiferent despre cine este vorba şi ce vrea să facă această persoană. Eu cred că succesul înseamnă:

Să îți cunoşti scopul în viață,
Să te dezvolți la potențialul tău maxim şi
Să sădeşti semințe de pe urma cărora să beneficieze toți.

Dacă poți face aceste trei lucruri, ai succes. Totuşi, nici unul nu este posibil dacă nu îți descoperi zona de competență şi nu rămâi în ea.

Îmi place povestea unui grup de băieți din cartier care au construit o casă în copac şi şi-au format propriul club. Când adulților li s-a spus cine fusese ales pentru fiecare post, aceştia au fost uluiți să afle că un băiat de patru ani fusese ales preşedinte.

– E clar că băiatul trebuie să fie un lider înnăscut, a observat un tată. Cum se face că voi toți, băieți mai mari, l-ați votat?

– Păi, vezi tu, tată, a răspuns fiul lui, nu poate fi secretar pentru că nu ştie să scrie şi să citească. Nu ar putea fi trezorier pentru că nu ştie să numere. Nu s-ar potrivi niciodată pentru postul de aprod pentru că e prea mic să dea pe cineva afară. Dacă nu l-am fi lăsat să fie ceva, s-ar fi simțit prost. Aşa că l-am făcut preşedinte.

Firește, în viața reală lucrurile nu stau aşa. Nu devii lider eficient din senin. Trebuie să ai această intenție. Şi trebuie să te foloseşti de punctele tale forte.

De fiecare dată când sunt mentorul unor oameni şi îi ajut să îşi descopere țelul, îi încurajez să înceapă procesul prin aflarea punctelor lor tari, nu prin studierea neajunsurilor. De ce? Deoarece țelul pe care îl au oamenii în viață are întotdeauna legătură cu darurile lor. Este valabil în orice situație. Nu eşti chemat să faci ceva pentru care nu ai talent. Îți vei descoperi țelul găsindu-ți zona de competență şi rămânând în ea.

În mod asemănător, nu te poți dezvolta la potențialul tău maxim dacă lucrezi continuu în afara ariei tale de competență.

Țelul pe care îl au oamenii în viață are întotdeauna legătură cu darurile lor.

Perfecționarea depinde întotdeauna de capacitate. Cu cât mai mare este capacitatea ta nativă, cu atât mai mare este potențialul tău de perfecționare. Am cunoscut oameni care credeau că pentru a-şi atinge potențialul era nevoie să lupte cu lipsurile pe care le aveau. Dar ştii ce se întâmplă atunci când îți petreci tot timpul lucrând asupra punctelor tale slabe fără a le dezvolta pe cele puternice? Dacă munceşti foarte mult, s-ar putea să ajungi cu greu până la mediocritate! Dar nu vei trece niciodată de aceasta. Nimeni nu admiră şi nu recompensează mediocritatea.

Ultima piesă a puzzleului – a trăi o viață care să ofere beneficii tuturor – depinde întotdeauna de a face tot ce putem mai bine,

nu mai rău. Nu poți schimba lumea oferind doar firimituri sau acționând cu mediocritate. Doar ce ai tu mai bun poate adăuga valoare altora şi îi poate ridica.

Descoperă-ți zona de competență

Poetul şi lexicologul britanic Samuel Johnson spunea: „Aproape fiecare om îşi iroseşte o parte a vieții în încercări de a da dovadă de calități pe care nu le deține". Dacă ai în minte o imagine despre ce talente ar trebui să aibă oamenii, însă nu ştii dacă le deții, atunci îți va fi greu să îți găseşti adevăratele puncte tari. Trebuie să descoperi cine eşti *tu* şi să te dezvolți. Iată câteva sugestii care să te ajute:

1. Întreabă-te: „Ce fac bine?"

Oamenii care şi-au atins potențialul petrec mai puțin timp întrebându-se: „Ce fac corect?" şi mai mult timp întrebând: „Ce fac bine?" Prima este o întrebare de natură morală; a doua este una despre talent. Ar trebui să încerci întotdeauna să faci ce este corect. Dar a face ce este corect nu îți spune nimic concludent despre talentul tău.

2. Fii exact

Când ne gândim la punctele noastre forte, obişnuim să o facem la modul general. Peter Drucker, fondatorul managementului modern, scrie: „Marele mister nu este că oamenii fac lucrurile prost, ci că uneori fac bine câteva lucruri. Singurul lucru universal este incompetența. Punctele forte sunt întotdeauna specifice! De exemplu, nimeni nu a comentat vreodată faptul că marele violonist Jascha Heifetz probabil că nu putea cânta bine la trompetă". Cu cât eşti mai exact în privința punctelor tale forte, cu atât mai mare este şansa de a-ți găsi aceste „puncte forte". De ce să te afli la granița zonei tale de competență, când ai ocazia de a fi chiar în centrul ei?

3. Ascultă ce laudă ceilalți

De multe ori, suntem prea încrezători în talentele noastre. Credem că deoarece putem face un lucru bine, oricine poate. Adesea, ne înşelăm. Cum îți dai seama dacă scapi din vedere o abilitate sau un talent? Ascultă ce spun ceilalți. Punctele tale tari le vor capta atenția şi îi vor atrage spre tine. Pe de altă parte, atunci când lucrezi în zona punctelor slabe, puțini oameni vor arăta interes. Dacă alții te laudă continuu într-un anumit domeniu, începe să te perfecționezi în acela.

4. Fii atent la concurență

Nu trebuie să îți petreci tot timpul comparându-te cu ceilalți; nu este sănătos. Dar nici nu trebuie să îți iroseşti timpul făcând ceva ce alții fac mult mai bine. Fostul preşedinte al General Electric, Jack Welch, afirmă: „Dacă nu ai un avantaj competitiv, nu concura". Oamenii nu apreciază ceva banal. Dacă nu ai talentul de a face ceva mai bine decât concurența, îndreaptă-ți atenția în altă direcție.

Pentru a obține o imagine mai bună a locului în care te afli față de concurență, pune-ți următoarele întrebări:

- Fac şi alții ceea ce fac eu?
- Aceştia o fac bine?
- O fac mai bine decât mine?
- Pot să devin mai bun decât ei?
- Dacă devin mai bun, care va fi rezultatul?
- Dacă nu devin mai bun, care va fi rezultatul?

Răspunsul la ultima întrebare este: pierzi. Deoarece concurența ta lucrează în aria ei de competență, iar tu nu!

Fostul jucător de baseball, Jim Sundberg, recomanda: „Descoperă-ți unicitatea, apoi disciplinează-te să o dezvolți". Asta am încercat să fac şi eu. Cu mulți ani în urmă, mi-am dat

> ***„Descoperă-ți unicitatea, apoi disciplinează-te să o dezvolți."***
> ***– Jim Sundberg***

seama că unul dintre punctele mele forte este comunicarea. Oamenii sunt întotdeauna motivați atunci când mă aud vorbind. După o vreme, mi-au fost oferite multe ocazii de a vorbi la evenimente alături de alți conferențiari motivaționali. La început, a fost foarte intimidant, deoarece ei erau foarte buni. Dar, în timp ce îi ascultam, mă întrebam tot timpul: „Ce pot face pentru a mă deosebi de ei?" Mi s-a părut că nu era posibil să fiu mai bun decât ei, dar că ar fi fost posibil să fiu diferit. În decursul timpului, am descoperit şi am dezvoltat această diferență. Aveam să încerc să fiu *profesor* motivațional, nu *conferențiar* motivațional. Voiam ca oamenii nu doar să se bucure de ceea ce le împărtăşeam, dar şi să poată aplica în viața lor ceea ce le predam. Vreme de mai bine de două decenii, mi-am disciplinat viața pentru a perfecționa această trăsătură unică. Este nişa mea – zona mea de competență.

Pentru a fi un lider de succes, descoperă şi dezvoltă zonele de competență ale oamenilor tăi

De fiecare dată când vezi oameni care au succes în munca lor, poți fi sigur că aceştia lucrează în aria lor de competență. Dar aceasta nu este de ajuns dacă vrei să ai succes ca lider. Liderii buni îi ajută pe ceilalți să îşi descopere zonele de competență şi îi încurajează să lucreze în ele. De fapt, cei mai mulți lideri sunt caracterizați de talentul lor de a identifica limitele şi capacitățile speciale ale celorlalți şi de abilitatea de a-şi repartiza oamenii în posturi în care aceştia să acționeze cel mai bine.

Din păcate, cei mai mulți oameni nu lucrează în zonele lor de competență şi, prin urmare, nu îşi ating potențialul. Organizația Gallup a făcut un studiu asupra a 1,7 milioane de oameni la locul

3. Ascultă ce laudă ceilalți

De multe ori, suntem prea încrezători în talentele noastre. Credem că deoarece putem face un lucru bine, oricine poate. Adesea, ne înşelăm. Cum îți dai seama dacă scapi din vedere o abilitate sau un talent? Ascultă ce spun ceilalți. Punctele tale tari le vor capta atenția şi îi vor atrage spre tine. Pe de altă parte, atunci când lucrezi în zona punctelor slabe, puțini oameni vor arăta interes. Dacă alții te laudă continuu într-un anumit domeniu, începe să te perfecționezi în acela.

4. Fii atent la concurență

Nu trebuie să îți petreci tot timpul comparându-te cu ceilalți; nu este sănătos. Dar nici nu trebuie să îți iroseşti timpul făcând ceva ce alții fac mult mai bine. Fostul preşedinte al General Electric, Jack Welch, afirmă: „Dacă nu ai un avantaj competitiv, nu concura". Oamenii nu apreciază ceva banal. Dacă nu ai talentul de a face ceva mai bine decât concurența, îndreaptă-ți atenția în altă direcție.

Pentru a obține o imagine mai bună a locului în care te afli față de concurență, pune-ți următoarele întrebări:

- Fac şi alții ceea ce fac eu?
- Aceştia o fac bine?
- O fac mai bine decât mine?
- Pot să devin mai bun decât ei?
- Dacă devin mai bun, care va fi rezultatul?
- Dacă nu devin mai bun, care va fi rezultatul?

Răspunsul la ultima întrebare este: pierzi. Deoarece concurența ta lucrează în aria ei de competență, iar tu nu!

Fostul jucător de baseball, Jim Sundberg, recomanda: „Descoperă-ți unicitatea, apoi disciplinează-te să o dezvolți". Asta am încercat să fac şi eu. Cu mulți ani în urmă, mi-am dat

> ***„Descoperă-ți unicitatea, apoi disciplinează-te să o dezvolți."***
> ***– Jim Sundberg***

seama că unul dintre punctele mele forte este comunicarea. Oamenii sunt întotdeauna motivați atunci când mă aud vorbind. După o vreme, mi-au fost oferite multe ocazii de a vorbi la evenimente alături de alți conferențiari motivaționali. La început, a fost foarte intimidant, deoarece ei erau foarte buni. Dar, în timp ce îi ascultam, mă întrebam tot timpul: „Ce pot face pentru a mă deosebi de ei?" Mi s-a părut că nu era posibil să fiu mai bun decât ei, dar că ar fi fost posibil să fiu diferit. În decursul timpului, am descoperit şi am dezvoltat această diferență. Aveam să încerc să fiu *profesor* motivațional, nu *conferențiar* motivațional. Voiam ca oamenii nu doar să se bucure de ceea ce le împărtăşeam, dar şi să poată aplica în viața lor ceea ce le predam. Vreme de mai bine de două decenii, mi-am disciplinat viața pentru a perfecționa această trăsătură unică. Este nişa mea – zona mea de competență.

Pentru a fi un lider de succes, descoperă şi dezvoltă zonele de competență ale oamenilor tăi

De fiecare dată când vezi oameni care au succes în munca lor, poți fi sigur că aceştia lucrează în aria lor de competență. Dar aceasta nu este de ajuns dacă vrei să ai succes ca lider. Liderii buni îi ajută pe ceilalți să îşi descopere zonele de competență şi îi încurajează să lucreze în ele. De fapt, cei mai mulți lideri sunt caracterizați de talentul lor de a identifica limitele şi capacitățile speciale ale celorlalți şi de abilitatea de a-şi repartiza oamenii în posturi în care aceştia să acționeze cel mai bine.

Din păcate, cei mai mulți oameni nu lucrează în zonele lor de competență şi, prin urmare, nu îşi ating potențialul. Organizația Gallup a făcut un studiu asupra a 1,7 milioane de oameni la locul

de muncă. Din ceea ce au aflat, doar 20% dintre angajați consideră că punctele lor tari sunt folosite în fiecare zi la serviciu[1]. În opinia mea, aceasta este în mare parte vina liderilor lor. Nu au reuşit să îşi ajute oamenii să îşi descopere punctele forte şi să îi plaseze în organizație acolo unde acestea ar fi putut constitui un avantaj pentru companie.

În cartea ei, „Hesselbein on Leadership", Frances Hesselbein, preşedintele comitetului director al Institutului Leader to Leader fondat de Peter F. Drucker, scrie: „Peter Drucker ne aminteşte că organizațiile există pentru a face ca punctele forte ale oamenilor să fie eficiente, iar lipsurile lor, irelevante. Iar aceasta este opera liderilor eficienți. Drucker ne spune şi că se poate să existe lideri înnăscuți, dar că sunt prea puțini pentru a te baza pe ei".

> *„Organizațiile există pentru a face ca punctele tari ale oamenilor să fie eficiente, iar lipsurile lor, irelevante. Iar aceasta este opera liderilor eficienți."*
> *– Frances Hesselbein*

Dacă doreşti să fii un lider eficient, trebuie să îți dezvolți capacitatea de a dezvolta oamenii în zonele lor de competență. Cum faci acest lucru?

Studiază-ți şi cunoaşte-ți oamenii din echipă.

Care sunt punctele forte şi cele slabe ale oamenilor tăi? Cu cine se înțeleg în echipă? Se dezvoltă şi au un potențial de dezvoltare mai mare în domeniul în care lucrează? Atitudinea lor este un bun sau o pierdere? Le place ce fac şi fac acel lucru bine? La aceste întrebări trebuie să răspundă liderul.

Comunică-le oamenilor cum se potrivesc în echipă.

Care sunt calitățile pe care le aduc în joc? Există dăți când contribuția lor va fi deosebit de valoroasă? Cum îi completează pe ceilalți membri ai echipei? Ce au nevoie de la ceilalți jucători

pentru a le compensa lipsurile? Cu cât oamenii ştiu mai multe despre cum se potrivesc într-o echipă, cu atât mai mult îşi vor dori să profite din plin de poziția lor şi să îşi aducă o contribuție mai mare.

Comunică-le tuturor membrilor echipei cum se potriveşte fiecare jucător în echipă.

Este evident că nu poți avea o echipă învingătoare fără lucrul în echipă. Totuşi, nu orice lider acționează pentru a-şi ajuta membrii echipei să coopereze. Dacă le comunici tuturor jucătorilor cum se potrivesc între ei şi ce calități aduc prin rolul lor, atunci coechipierii se vor prețui şi respecta unii pe alții.

Pune accentul pe completarea reciprocă între membrii echipei, nu pe concurența dintre ei.

Competiția sănătoasă între coechipieri este bună. Îi face să dea tot ce pot. Însă, în final, membrii echipei trebuie să coopereze pentru binele echipei, nu doar pentru ei înşişi.

Pentru unii lideri, ideea de a se concentra aproape în întregime asupra punctelor forte pare contraintuitivă. În urmă cu câțiva ani, îmi petreceam o zi în compania liderilor câtorva companii, iar unul dintre subiectele pe care le-am abordat a fost importanța faptului de a rămâne în aria ta de competență. I-am încurajat în mod repetat să nu piardă timpul cu zonele lor de lipsuri. În timpul sesiunii de întrebări şi răspunsuri, un preşedinte de companie s-a opus ideii. Exemplul folosit de el a fost cel al lui Tiger Woods.

– Când Tiger joacă o rundă proastă la golf, a remarcat el, se duce direct la terenul de antrenament şi exersează ore întregi. Vezi tu, John, lucrează asupra punctelor lui slabe.

– Nu, am răspuns eu, lucrează asupra punctelor lui tari. Tiger este cel mai bun jucător din lume. Exersează lovituri de golf. Nu exersează la contabilitate, muzică sau baschet. Lucrează la un

punct slab din zona lui de competență. Asta va produce întotdeauna rezultate pozitive.

A lucra la un punct slab din zona ta de competență va produce întotdeauna rezultate mai bune decât a lucra la unul puternic din zona ta de lipsuri. Îmi place golful, dar dacă exersez lovituri de golf, nu voi deveni niciodată cu mult mai bun. De ce? Pentru că sunt un jucător de golf de nivel mediu. Exercițiul nu o să mă facă perfect – o să mă facă tot mediocru! Dacă vreau să progresez, trebuie să continuu să lucrez asupra leadershipului și a comunicării mele. Acestea sunt zonele mele de competență.

Care sunt ale tale? Dacă îți petreci timpul în cadrul lor, atunci investești în succesul tău.

Intră în zonă și rămâi acolo

EXERCIȚII PRACTICE

*1. **Ți-ai identificat zona de competență?*** Dacă am putea sta de vorbă, ai fi în stare să îmi spui care sunt punctele tale forte? Cât de precis ai putea fi? Cu cât ești mai bătrân și ai mai multă experiență, cu atât mai exact ar trebui să poți fi. Dacă nu ești sigur care sunt punctele tale forte, urmează sugestiile din capitol: gândește-te la ce faci bine, ascultă ce spun colegii despre talentele tale și analizează în ce domeniu ai un avantaj în fața concurenței.

*2. **Serviciul îți fructifică punctele forte?*** Enumeră trei lucruri pe care le faci bine la locul de muncă. Acum pune-ți aceste trei întrebări:

- Le faci mai mult sau mai puțin?
- Le dezvolți mai mult sau mai puțin?
- Aduni în jurul tău pe alții care să îți completeze punctele forte?

Dacă răspunzi negativ la oricare dintre aceste întrebări, trebuie să devii mai hotărât să intri în zona ta de competență.

*3. **Principalii membri ai echipei tale se află în zonele lor de competență?*** Dacă ești lider, echipa depinde de tine pentru a-i ajuta pe membrii ei să își descopere și să rămână în zonele lor de competență. Ce ai făcut pentru a sprijini fiecare persoană să reușească acest lucru? Dacă nu poți numi acțiuni specifice, trebuie să urmezi imediat sugestiile din acest capitol pentru a-i ajuta.

Momentul mentorului

Stai de vorbă cu fiecare persoană căreia îi eşti mentor pentru a discuta despre punctele ei tari. Cere-i să le descrie. Oferă-i părerile tale în funcţie de performanţele ei din trecut şi de observaţiile tale. Ajut-o să renunţe la concepţiile greşite pe care le are despre sine. Şi acordă-i responsabilităţi care vor fructifica din plin punctele sale forte. Dacă oamenii tăi şi-au identificat deja competenţele şi lucrează asupra lor, atunci ajută-i să creeze o strategie pentru a identifica, încuraja şi dezvolta punctele forte ale oamenilor *lor* şi fă-i responsabili de respectarea ei.

8

Principala responsabilitate a unui lider este să definească realitatea

Prima dată când am auzit că este responsabilitatea liderului să definească realitatea a fost de la autorul şi expertul în leadership Max DePree. Afirmaţia lui mi s-a părut logică pe loc şi am fost de acord cu ea. Dar asta nu înseamna şi că eram bun la acest lucru.

Dintre toate lecţiile pe care le-am învăţat despre leadership, aceasta a fost cea mai grea. Aş putea fi mascota gândirii pozitive. Sunt programat să dau speranţă şi să îi încurajez pe alţii. Nu mă pot abţine. Prin urmare, filosofia mea a fost un pic asemănătoare cu cea a umoristului Garrison Keillor, care spunea: „Uneori trebuie să priveşti realitatea fix în ochi şi să o negi". Într-adevăr, aversiunea pentru realism şi împotrivirea mea ocazională de a accepta faptul că a defini realitatea este responsabilitatea liderului m-au costat mult. Dar, la vârsta de cincizeci şi patru de ani, mi-am învăţat în cele din urmă lecţia!

Nu poți să definești ce nu vezi

Deseori am predat celorlalți că oamenii se schimbă doar atunci când suferă atât de mult, încât sunt nevoiți să o facă, când ajung să cunoască atât de mult, încât vor să o facă sau când primesc suficient, încât devin capabili să o facă. În cazul meu, durerea a fost cea care m-a făcut să învăț. În 2001, m-am confruntat cu o realitate dureroasă: una dintre companiile mele pierdea din ce în ce mai mulți bani și eforturile ei păreau să se răspândească în prea multe direcții. Această problemă nu a apărut brusc. Vreme de cinci ani apăruseră indicii că ar fi trebuit să fac schimbări, dar eu nu eram dispus să le fac. Trebuia să îmi schimb grupul de conducere, dar eu nu voiam. Îmi iubeam cercul de apropiați. Și, an după an, eram dispus să accept micile pierderi pe care le suferea compania. Însă, după cinci ani, acestea au început să se adune și să își ceară prețul.

Fratele meu, Larry, care excelează în afaceri și are întotdeauna o bună percepție a realității, mă îndemna mereu să accept adevărul și să iau niște decizii dure. Ca lider, știu că prima regulă a câștigului este: „Nu te epuiza". Refuzând să mă confrunt cu realitatea și să fac niște schimbări foarte neplăcute, mă epuizam și începeam să mă simt descurajat. Așa că atunci când Margaret și cu mine am plecat să vizităm Londra pentru două săptămâni, m-am hotărât să înfrunt aceste probleme și să iau o hotărâre. Pentru a mă ajuta să mă gândesc la aceste lucruri și să îmi procesez deciziile, am citit o carte care tocmai fusese publicată: „Jack: Straight from the Gut", de Jack Welch. Aici am găsit următoarele șase reguli pentru un leadership de succes:

1. Controlează-ți destinul, altfel o va face altcineva.
2. Acceptă realitatea așa cum este, nu așa cum a fost sau cum ai vrea să fie.
3. Fii sincer cu toată lumea.
4. Nu gestiona, condu.
5. Schimbă-te înainte să fii nevoit să o faci.
6. Dacă nu ai un avantaj competitiv, nu concura.

În timp ce savuram aceste sfaturi de la cel mai mare președinte de companie, mi-am dat seama că cinci dintre cele șase reguli ale lui pentru un leadership de succes se refereau la a accepta realitatea. A fost ca și cum mi-ar fi fost aruncată în față o găleată cu apă rece. Când m-am întors acasă, mi-am adunat oamenii în jurul meu, le-am citit cele șase reguli și am anunțat schimbările pe care aveam să le fac în companie.

În următorii câțiva ani am ținut cele șase reguli ale lui Welch în servietă. Deseori le-am scos și le-am recitit, mai ales atunci când mă confruntam cu câte o decizie dificilă de leadership.

Viziune ≠ Fantezie

Una dintre capcanele care îi pot obstrucționa pe potențialii lideri este dorința de a se concentra asupra viziunii în detrimentul acceptării realității. Însă liderii buni sunt atât vizionari, cât și realiști. Legea Tabelei de Marcaj din cartea mea, „Cele 17 legi ale muncii în echipă", afirmă: „Echipa poate face schimbări atunci când știe cu exactitate unde se află". Cu alte cuvinte, realitatea este baza schimbării pozitive. Dacă nu accepți realitatea, atunci nu vei putea face schimbările necesare.

Bill Easum, președinte și senior managing partener la Easum, Bandy and Associates, afirmă: „Liderii realiști sunt suficient de obiectivi pentru a reduce iluziile. Ei înțeleg că amăgirea de sine îi poate costa propria viziune". Acest lucru era valabil pentru mine. Marea mea încredere în oameni și dorința de a-i proteja pe cei la care țineam mă împiedicau să accept adevărul – și să fiu sincer cu ei atunci când performanțele lor afectau compania.

> ***„Liderii realiști sunt destul de obiectivi pentru a reduce iluziile. Ei înțeleg că amăgirea de sine îi poate costa propria viziune."***
> ***– Bill Easum***

Dacă ești optimist, ca mine, și îi încurajezi în mod firesc pe oameni, așa cum fac eu, atunci s-ar putea să fie nevoie să fii mai

atent să priveşti realitatea în ochi şi să te controlezi. Fii tot timpul cu ochii pe:

Situaţie – adesea este mai rea decât crezi.
Proces – de obicei, durează mai mult decât crezi.
Preţ – este întotdeauna mai mare decât crezi.

Dacă îţi lipseşte realismul astăzi, atunci mâine s-ar putea să îţi lipsească credibilitatea în ochii celorlalţi. După cum spune prietenul meu, Andy Stanley: „A accepta realitatea este adesea neplăcut, dar necesar".

Verificarea realismului

În „Managing in Turbulent Times", Peter Drucker scrie: „O perioadă de tulburări este una periculoasă, însă cel mai mare pericol al ei este tentaţia de a nega realitatea"[1]. Pentru a mă feri de această primejdie, în urmă cu câţiva ani am notat următoarele întrebări. Acestea mă ajută să gestionez realităţile neplăcute, dar necesare ale vieţii. Poate că te pot ajuta şi pe tine.

Întrebări pe care le pun pentru a mă ajuta să definesc realitatea

1. *Care este realitatea în această situaţie?* Oare alţii sunt de acord cu evaluarea mea?
2. *Pot identifica fiecare problemă?* Pot desface realitatea în bucăţi mai mici pentru a o înţelege mai bine?
3. *Problemele pot fi rezolvate?* Separă ce poate fi rezolvat de ce nu poate fi.
4. *Care sunt opţiunile?* Stabileşte un plan de acţiune.
5. *Sunt dispus să urmez acest plan de acţiune?* Angajamentul meu ca lider este esenţial.
6. *Oare echipa mea de leadership va urma planul de acţiune?* Angajamentul lor ca lideri este, de asemenea, esenţial.

Aceste întrebări mă obligă să privesc problemele în mod realist în loc să le evit şi să le dau o tentă pozitivă.

Ca lideri, ceea ce facem – sau nu facem – are întotdeauna consecinţe. Putem încerca să păstrăm un stil de viaţă sau o perspectivă nerealistă, însă într-o zi va trebui să plătim preţul real pentru ele. Este inevitabil. Aşa mi s-a întâmplat mie. După ani de pierderi în compania mea, am fost nevoit să vând o participaţie considerabilă la o investiţie pentru a le acoperi. Fiecare bănuţ a ieşit din buzunarul meu. Cineva spunea odată: „Îi poţi amăgi pe unii oameni tot timpul şi pe toţi oamenii din când în când, iar asta ar trebui să fie suficient". Ca lider, eu am fost cel amăgit. Şi cel mai rău lucru a fost că mi-am făcut-o cu mâna mea! Cel mai mare neghiob este cel care se păcăleşte pe sine.

Capacitatea de a defini realitatea ca lider înseamnă să accepţi gândirea realistă, astfel încât să poţi vedea consecinţele acţiunilor tale mai departe şi cu mai mare claritate decât cei din jurul tău. De ce este important acest lucru? Atunci când eşti lider, alţi oameni depind de tine. Incapacitatea mea de a defini corect realitatea organizaţiei m-a rănit în cele din urmă nu doar pe mine, ci şi pe alţii. Oamenii şi-au pierdut locurile de muncă, echipele au fost destrămate, visurile au rămas neîmplinite şi, cel mai trist, unele prietenii s-au încheiat.

> ***„O perioadă de tulburări este una periculoasă, însă cel mai mare pericol al ei este tentaţia de a nega realitatea."***
> ***– Peter Drucker***

Fereşte-te de gândirea nerealistă

Deşi, în cele din urmă, am învăţat această lecţie, încă nu am încredere în mine din acest punct de vedere. Structura mea emoţională şi intelectuală mă va face întotdeauna să vreau să mă gândesc la ce este mai bun şi să trec cu vederea părţile negative.

Aşa că trebuie să mă protejez de această tendinţă înnăscută. A-mi pune întrebări care să mă ajute să definesc realitatea nu este de ajuns. Trebuie să fac mai mult. Iată patru exerciţii pe care încerc să le practic consecvent:

1. Îmi recunosc slăbiciunea

Aşa cum pentru o persoană care se confruntă cu probleme legate de băutură este de ajutor să se ducă la o întâlnire a Alcoolicilor Anonimi şi să spună: „Sunt alcoolic", aşa şi eu trebuie să mărturisesc celorlalţi: „Sunt o persoană nerealistă". A-mi recunoaşte slăbiciunea este un prim pas către recuperare. Nu poţi *defini* realitatea dacă nu o *accepţi*.

2. Accept oameni realişti

Vechea zicală „Cine se aseamănă se adună" chiar este adevărată. Îmi place să fiu în preajma oamenilor care sunt ca mine. Acesta poate fi un lucru bun atunci când vreau să mă distrez, dar poate fi dezavantajos când vreau să conduc bine. Am nevoie de oameni care să mă completeze, să fie puternici acolo unde eu sunt slab. O echipă de conducere eficientă are membri care se completează unii pe alţii.

3. Cer sinceritate de la ceilalţi

Toţii liderii trebuie să aibă în jurul lor un grup ai cărui membri să le spună ce cred cu adevărat. Nu au nevoie de o grămadă de linguşitori. Singurul fel în care un lider va primi păreri sincere este să le ceară şi să îi trateze pe oameni bine atunci când aceştia le oferă. Totuşi, mulţi lideri nu au destulă siguranţă de sine pentru a cere alte păreri sau pentru a reacţiona la ele fără o atitudine defensivă. Uneori, nu vrem să auzim adevărul chiar dacă este necesar. Adevărul este că mulţi oameni nu vor să accepte realitatea. De aceea este o idee bună să îi rogi pe alţii să te ajute.

4. Invit „ochi noi" să mă verifice

Este uimitor câte lucruri nu observi atunci când te afli într-un mediu cunoscut. Cu cât conduc mai mult, cu atât mai mult îmi dau seama că am nevoie de oameni din afara organizaţiei care să se uite la mine şi la organizaţie. Deseori am plătit consultanţi externi care să vină, să observe şi să îmi spună ce văd. Apreciez foarte mult ce au aceştia de spus.

*

S-ar putea să te gândeşti: „Trebuie să fac cam multe: să urmez regulile lui Jack Welch, să îmi pun întrebări pentru a defini realitatea, să practic patru exerciţii pentru a mă apăra de gândirea nerealistă! Nu e prea mult?" Poate că este exagerat pentru tine – dar nu şi pentru mine. Din cauză că gândirea nerealistă este o zonă de slăbiciune pentru mine, trebuie să o abordez din mai multe unghiuri şi să am câteva sisteme pentru a corecta felul în care acţionez.

Liderii buni care conduc companii minunate acceptă realitatea şi fac schimbări în funcţie de aceasta.

Definirea realităţii este punctul de pornire pentru un leadership bun. Este ca şi cum ai găsi semnul „te afli aici" pe o hartă înainte de a încerca să înţelegi încotro te îndrepţi. După cum arată Jim Collins în „Excelenţa în afaceri", liderii buni care conduc companii de succes acceptă realitatea şi fac schimbări în funcţie de aceasta. „Pur şi simplu, nu poţi lua o serie de decizii bune fără să te confrunţi mai întâi cu faptele brute"[2]. Nu uita, felul în care defineşti realitatea determină unde şi cum conduci. Iar direcţia şi felul în care conduci determină unde vor ajunge cei care te urmează. Cu alte cuvinte, multe depind de acest lucru.

Principala responsabilitate a unui lider este să definească realitatea

EXERCIȚII PRACTICE

1. Ce fel de gânditor eşti? Pe o scală de la 1 (realism) la 10 (optimism), unde te afli? Gândeşti şi vorbeşti nativ în termenii celei mai bune posibilități (ca mine) sau ai celei mai rele? Acum roagă-ți prietenii, colegii şi partenerul de viață să îți dea o notă. Dacă eşti extrem de optimist (alții te-ar putea numi nerealist), trebuie să îți creezi în viață anumite sisteme care să te împiedice să îi conduci în direcția greşită pe cei care te urmează.

2. Cine rosteşte adevărul în viața ta? Toți liderii au nevoie în jurul lor de oameni care sunt dispuşi să rostească adevăruri dure. Cine îți va spune ce trebuie să auzi? Dacă ai oameni care fac acest lucru, mulțumeşte-le şi roagă-i să continue să o facă. Dacă nu, găseşte. Nu ai nevoie de oameni care să te doboare – doar de oameni care să te ajute să rămâi cu picioarele pe pământ.

3. În ce zonă ai nevoie de o verificare a realismului? Dacă nu vezi rezultate pozitive într-un domeniu în care conduci, foloseşte lista de întrebări din acest capitol pentru a te ajuta să vezi dacă priveşti situația în mod realist. Întreabă-te:

- *Care este realitatea în această situație?* Oare alții sunt de acord cu evaluarea mea?
- *Pot identifica fiecare problemă?* Pot desface realitatea în bucăți mai mici pentru a o înțelege mai bine?
- *Problemele pot fi rezolvate?* Separă ce poate fi rezolvat de ce nu poate fi.

- *Care sunt opțiunile?* Stabileşte un plan de acțiune.
- *Sunt dispus să urmez acest plan de acțiune?* Angajamentul meu ca lider este esențial.
- *Oare echipa mea de leadership va urma planul de acțiune?* Angajamentul lor ca lideri este, de asemenea, esențial.

Momentul mentorului

Invită oamenii cărora le eşti mentor să îţi pună întrebări dure despre realităţile leadershipului tău. Fii direct şi sincer în răspunsuri. Acum schimbaţi rolurile. Întreabă-i despre realităţile situaţiei lor de leadership actuale. Punând noi întrebări şi oferind revelaţii dobândite din propria ta experienţă, ajută-i să afle ce lucruri nu pot fi schimbate şi care pot fi redefinite prin intermediul leadershipului eficient. Ajută-i să creeze un plan de schimbare a ce poate fi modificat pentru îmbunătăţirea oamenilor şi a organizaţiei.

9

Pentru a vedea cum se descurcă liderul, uită-te la oameni

La mijlocul anilor '70, am participat la o conferinţă la care vorbea Lee Roberson. În timpul unei sesiuni, el a făcut o afirmaţie care mi-a deschis ochii şi mi-a schimbat viaţa. Roberson a spus: „Totul se naşte şi moare din cauza leadershipului". Prin asta, el voia să spună că, inevitabil, liderii fac lucrurile mai bune sau mai rele pentru oamenii care îi urmează. Când ai un lider bun, echipa devine mai bună, organizaţia devine mai bună, departamentul sau divizia devin mai bune. Când ai un lider slab, tuturor celor asupra cărora liderul are influenţă le este mai rău. Leadershipul face orice încercare ori mai bună, ori mai rea.

În clipa în care am auzit acea afirmaţie, am înţeles intuitiv că era adevărată. Curând, a devenit tema mea. A fost o sursă importantă de inspiraţie şi de motivaţie pentru mine vreme de mai bine de treizeci de ani. A stat la baza volumului „Cele 21 de legi supreme ale liderului", inclusiv la baza Legii Pragului Limitativ, care enunţă: „Capacitatea unei persoane de a conduce determină şi nivelul său de eficienţă". Şi a influenţat felul în care privesc tot ce se întâmplă în jurul meu.

Liderul este responsabil

Cu cât înțelegi mai bine leadershipul, cu atât realizezi mai bine cât de mult influențează liderii lucrurile din jurul lor. După câțiva ani, după ce l-am auzit pe Roberson vorbind, am urmărit împreună cu milioane de americani dezbaterea dintre Jimmy Carter și Ronald Reagan înaintea alegerilor prezidențiale din 1980. Cei mai mulți oameni au fost de acord că punctul culminant a fost o întrebare pe care Reagan a pus-o poporului american. El a spus:

> Marțea următoare este ziua alegerilor. Marțea viitoare veți merge cu toții la urne și veți lua o decizie. Cred că atunci când veți lua această decizie ar fi bine să vă întrebați: „Îmi este mai bine acum decât în urmă cu patru ani? Îmi este mai ușor să cumpăr lucruri de la magazin decât în urmă cu patru ani? În țară, șomajul este mai mare sau mai mic decât în urmă cu patru ani?" Dacă răspundeți afirmativ la toate aceste întrebări, ei, atunci cred că este destul de evident pe cine veți alege. Dacă nu sunteți de acord, dacă nu credeți că acest curs pe care am mers în ultimii patru ani este ceea ce ați dori să urmăm în viitorii patru ani, atunci vă sugerez cealaltă variantă.[1]

De ce întrebarea – „Îmi este mai bine acum decât în urmă cu patru ani?" – a avut un impact atât de puternic? Deoarece oamenii au înțeles că situația lor actuală era rezultatul celui care le era lider. Nu le-a plăcut situația, așa că au schimbat liderii. Acest lucru a făcut ca Reagan să fie ales. De aceea spun că pentru a vedea cum se descurcă un lider, tot ce trebuie să faci este să te uiți la oameni. După cum spune expertul în leadership, Max Depree: „Semnele leadershipului extraordinar apar în principal în rândurile celor conduși".

> ***„Semnele leadershipului extraordinar apar în principal printre cei conduși."***
> ***– Max Depree***

Deseori, oamenii atribuie succesul organizațiilor și echipelor multor lucruri: oportunităților, economiei, angajaților, muncii în echipă, resurselor, sincronizării, atracției, norocului. Și, deși este adevărat că oricare dintre ele poate avea o mare influență, singurul lucru pe care toate organizațiile bune îl au în comun este leadershipul bun.

Ai observat că de fiecare dată când mergi la un medic nou, trebuie să completezi formulare și să răspunzi la o grămadă de întrebări? Deși pot părea banale sau irelevante, cele mai importante sunt cele care au legătură cu istoricul familiei tale. De ce? Sănătatea ta este determinată în mare parte de sănătatea părinților tăi. Dacă unul dintre ei are o boală de inimă, diabet sau cancer, există o probabilitate crescută ca și tu să ai cândva. Sănătatea ți-a fost transmisă.

Leadershipul funcționează într-un mod asemănător. Când liderii sunt sănătoși, și oamenii pe care îi conduc tind să fie sănătoși. Când liderii nu sunt sănătoși, la fel sunt și cei care îi urmează. Oamenii pot transmite ceea ce știu, dar reproduc ceea ce sunt.

De curând, am vorbit la o conferință cu Larry Bossidy, fostul președinte al AlliedSignal și autorul cărții „Execution". El a abordat această dinamică dintre lideri și cei conduși și a vorbit despre rolul important pe care îl au liderii față de oamenii lor. A spus:

> Dezvoltarea noilor lideri nu este doar calea spre profitabilitate, ci este și foarte satisfăcătoare în termenii sentimentului că ai lăsat o moștenire, nu doar o declarație de venit. Întrebarea care se pune des este: „Cum mă descurc ca lider?" Răspunsul este cum se descurcă cei pe care îi conduci. Învață? Gestionează conflictele? Inițiază schimbări? Când vei ieși la pensie, nu îți vei mai aduce aminte ce ai făcut în primul trimestru al anului 1994. Ceea ce îți vei aminti este câți oameni ai ajutat să se dezvolte.

Cei mai buni lideri preiau inițiativa în privința dezvoltării oamenilor lor. Însă, buni sau răi, liderii au întotdeauna o influență asupra oamenilor lor. Și, dacă vrei să știi dacă un lider are succes și este eficient, nu te uita sau nu îl asculta pe el. Uită-te la oamenii săi.

Întrebări lămuritoare care trebuie puse despre cei conduși

Earl Weaver, fostul manager al echipei Baltimore Orioles, era cunoscut pentru faptul că tot timpul se certa cu arbitrii și îi jignea. Una dintre întrebările nelipsite pe care le punea arbitrilor la începutul meciurilor era: „O să fie mai bine sau jocul nu va fi mai bun de atât?" Aceasta este o întrebare pe care ar trebui să și-o pună fiecare lider. De ce? Deoarece performanța liderului are un impact foarte puternic asupra performanței echipei.

Dacă vrei să știi cum te descurci ca lider (sau dacă vrei să analizezi leadershipul altcuiva din organizația ta), fă-o punând următoarele patru întrebări:

Întrebarea nr. 1: Oamenii se supun?

Toți liderii au două caracteristici comune: în primul rând, merg într-o anumită direcție, în al doilea rând, îi pot convinge pe alți oameni să îi însoțească. Într-un sens practic, cea de-a doua caracteristică este cea care îi deosebește pe liderii adevărați de aspiranți. Dacă cineva care ocupă o poziție de leadership nu are oameni care să îl urmeze, atunci acea persoană ocupă un post, dar nu este cu adevărat lider. Nu există lider fără oameni care să îl urmeze!

Este important să observi că a avea oameni care să îi urmeze nu îi face neapărat pe oameni lideri buni; ei sunt doar lideri. Pastorul Stuart Briscoe spune povestea unui tânăr coleg care oficia o slujbă la înmormântarea unui veteran de război. Prietenii militarului decedat voiau să facă ceva semnificativ în timpul ceremoniei, așa că i-au cerut pastorului să îi conducă spre coșciug, să păstreze un moment de reculegere și să îi conducă afară pe ușa laterală.

Tânărul pastor a făcut întocmai. Însă a apărut o problemă: a ales ușa greșită. Cu precizie militară, i-a condus pe bărbați într-o debara. Întregul grup a fost nevoit să se confrunte cu o retragere grăbită și zăpăcită, sub ochii tuturor celor care participau[2].

Când un lider știe în ce direcție merge și oamenii știu că el știe încotro se îndreaptă, între ei începe să se dezvolte o încredere sănătoasă. Această relație de încredere va crește pe măsură ce liderul își va demonstra competența în mod constant. De fiecare dată când un lider bun face mișcările corecte din motivele corecte, relația devine mai puternică și echipa, mai bună.

> ***Toți liderii au două caracteristici comune: în primul rând, merg undeva, în al doilea rând, îi pot convinge pe alți oameni să îi însoțească.***

Clarence Francis, care a condus corporația General Foods între anii 1930 și 1940, afirma: „Poți să cumperi timpul unui om, poți să îi cumperi prezența fizică într-un anumit loc, poți chiar să cumperi un număr bine stabilit de mișcări musculare pe oră. Dar nu poți cumpăra entuziasmul... nu poți cumpăra loialitatea... nu poți cumpăra devotamentul inimii, al minții sau al sufletului. Pe acestea trebuie să le câștigi".

Ca lider, nu ar trebui să aștepți niciodată loialitatea celorlalți înainte ca tu să fi construit o relație cu ei și să le fi câștigat încrederea. Loialitatea oamenilor care îl urmează este recompensa pentru liderul care o câștigă, nu pentru cel care tânjește după ea. Faptul că oamenii îl urmează se bazează nu pe funcția deținută, ci pe motive și performanță. Liderii de succes pun pe primul loc binele oamenilor lor. Când fac acest lucru, ei își câștigă respectul acestora și sunt urmați cu și mai mulă convingere. Și când un lider acționează primul, deseori loialitatea care urmează nu cunoaște limite.

Întrebarea nr. 2: Oamenii se schimbă?

A doua întrebare care trebuie pusă despre oameni pentru a ști cum se descurcă liderul lor este dacă aceștia doresc să facă

schimbări cu intenția de a progresa. Evoluția nu apare fără schimbare. Președintele Harry S. Truman comenta: „Oamenii fac istoria și nu invers. În perioadele în care nu există leadership, societatea stagnează. Progresul apare atunci când lideri curajoși și talentați profită de ocazia de a schimba lucrurile în bine".

Liderii pot profita de oportunități doar atunci când oamenii lor sunt dispuși să se schimbe. Mare parte din leadership înseamnă a cultiva în oameni o dorință de a urma un lider în necunoscut pe baza promisiunii pentru ceva mai bun. Acesta nu poate apărea fără schimbare. În mod ironic, liderii nu schimbă oameni. Dar *sunt* agenți ai schimbării. Ajută la crearea unui mediu care îi face pe oameni să ia decizia de a se schimba.

Liderii buni îi inspiră pe cei care îi urmează să aibă încredere în ei. Însă liderii măreți îi inspiră pe cei care îi urmează să aibă încredere în ei înșiși.

Cum fac acest lucru? Mai întâi, sunt o sursă de inspirație pentru alții. Toți liderii buni îi inspiră pe cei care îi urmează să aibă încredere în ei. Însă liderii măreți îi inspiră pe cei care îi urmează să aibă încredere în ei înșiși. Această încredere în sine le ridică moralul și le dă energia să realizeze acele schimbări care îi vor face să înainteze și le vor îmbunătăți viața.

Celălalt lucru pe care îl fac liderii eficienți pentru a promova schimbarea este să creeze un mediu plin de așteptări. Jimmy Johnson, antrenorul care a dus Universitatea din Miami într-un campionat național și echipa Dallas Cowboys spre două victorii în Super Bowl, explica importanța creării mediului potrivit:

> Rolul meu ca antrenor principal a fost să fac trei lucruri: unu, să aduc oameni care sunt dornici să fie cei mai buni, doi, să elimin oamenii care nu sunt dornici să devină cei mai buni și trei, cea mai importantă dintre responsabilitățile mele, să creez o atmosferă în care ei să își poată atinge

> țelurile proprii și pe cele stabilite pentru echipa noastră. Am vrut să creez mediul potrivit și să deleg responsabilitatea, astfel încât ei să poată fi cât mai buni.

Oamenii vor deveni foarte buni doar dacă se schimbă. Și este puțin probabil să se schimbe dacă nu este prezent un lider eficient care să îi ajute pe parcursul acestui proces.

Întrebarea nr. 3: Oamenii se dezvoltă?

Dorința de schimbare a oamenilor poate ajuta o organizație să devină mai bună, dar pentru ca o organizație să-și atingă potențialul maxim, oamenii trebuie să fie dispuși să facă mai mult decât doar să se schimbe. Trebuie să continue să se dezvolte.

Autorul Dale Galloway spune: „Dezvoltarea și perfecționarea oamenilor este cea mai înaltă misiune a unui lider". Sunt perfect de acord. Se vorbește mult în domeniul afacerilor despre descoperirea și recrutarea oamenilor buni și recunosc că acest lucru este important. Dar chiar dacă găsești cei mai buni oameni, dacă nu îi dezvolți, concurentul tău care își dezvoltă oamenii te va depăși rapid.

„Dezvoltarea și perfecționarea oamenilor este cea mai înaltă misiune a unui lider."
– Dale Galloway

Responsabilitatea pentru dezvoltarea oamenilor cade pe umerii liderului. Și asta înseamnă mai mult decât doar să îi ajute să dobândească abilități pentru munca lor. Cei mai buni lideri îi ajută pe oameni mai mult decât în munca lor; îi ajută în viața lor. Îi ajută să devină *oameni* mai buni, nu doar muncitori mai buni. Îi dezvoltă. Iar acest lucru are o mare importanță, deoarece dezvoltarea oamenilor creează organizații care se dezvoltă la rândul lor.

Walter Bruckart, fost vicepreședinte al Circuit City, observa că principalii cinci factori de excelență dintr-o organizație sunt

oamenii, oamenii, oamenii, oamenii şi iar oamenii. Cred că acest lucru este adevărat, însă doar dacă îi ajuți pe acei oameni să se dezvolte şi să îşi atingă potențialul. Iar acest lucru nu este întotdeauna simplu pentru un lider. Poate cere un preț mare. Ca lider, succesul meu în dezvoltarea celorlalți va depinde de următoarele:

- Valoarea mare pe care o dau oamenilor – aceasta este o problemă de atitudine.
- Angajamentul meu puternic față de oameni – aceasta este o problemă de timp.
- Integritatea mea în relațiile cu oamenii – aceasta este o problemă de caracter.
- Standardul ridicat pe care îl am față de oameni – aceasta este o problemă de stabilire a scopurilor.
- Influența puternică pe care o am asupra oamenilor – aceasta este o problemă de leadership.

Aceste principii de bază pentru dezvoltarea oamenilor sunt subliniate de credința în oameni pe care o are un lider. Dacă liderii nu cred în oamenii lor, nici aceştia nu vor crede în ei înşişi. Şi dacă nu cred în ei înşişi, nu se vor dezvolta. S-ar putea să pară o responsabilitate mare pentru un lider, dar aşa stau lucrurile. Dacă oamenii nu se dezvoltă, acest lucru este o reflecție a liderului.

Întrebarea nr. 4: Oamenii au succes?

Antrenorul de baschet Pat Riley, care a condus două echipe diferite în campionate ale NBA, comentează: „Cred că modurile în care un lider poate aprecia dacă face sau nu o treabă bună sunt (1) prin victorii sau înfrângeri, (2) prin fidelitate, (3) prin analiza vizuală obiectivă şi subiectivă a felului în care indivizii se perfecționează şi se dezvoltă. Dacă aceştia obțin rezultate mai bune,

cred că întregul produs devine mai bun". În leadership, concluzia este întotdeauna reprezentată de rezultate. Liderii îi pot impresiona pe alții atunci când au succes, dar au influență asupra altora atunci când cei care îi urmează au succes. Dacă o echipă, un departament sau o organizație nu prosperă, responsabilitatea este, în final, a liderului.

Liderii îi pot impresiona pe alții atunci când au succes, dar au influență asupra altora atunci când cei care îi urmează au succes.

Din experiență, ştiu că oamenilor de succes care nu au un dar nativ de a conduce le este uneori greu să facă trecerea de la angajat la lider. Sunt obişnuiți să lucreze la un nivel înalt – făcând sarcini cu excelență, atingându-şi scopurile, reuşind financiar – şi îşi judecă progresul după aceste lucruri. Când devin lideri, adesea se aşteaptă ca toată lumea să facă la fel, să se automotiveze. Şi când oamenii pe care îi conduc nu au aceleaşi performanțe, ei se întreabă: „Ce este în neregulă cu ei?"

Liderii gândesc diferit. Aceştia înțeleg că au un rol în succesul celor care îi urmează şi că succesul lor personal ca lideri se măsoară în performanța oamenilor lor. Dacă se uită la oameni şi văd că aceştia nu îl urmează, nu se schimbă, nu se dezvoltă şi nu au succes, ei întreabă: „Ce este în neregulă cu mine?" şi „Ce pot face diferit pentru a ajuta echipa să câştige?"

Îmi place să îi ajut pe ceilalți să reuşească, deoarece mi se pare deosebit de satisfăcător. Am primit o scrisoare de la Dale Bronner, un lider înzestrat, căruia îi sunt mentor. În ea, el scrie:

> John, m-ai făcut mai valoros expunându-mă unor lucruri pe care nu le trăisem, oferindu-mi resurse pentru a-mi extinde mintea, predându-mi principii care îmi servesc drept asigurare în viață şi dându-mi o cale prin care pot fi responsabil într-o relație de mentorat. John, mi-ai oferit ceva pentru minte, pentru inimă şi pentru mâini, toate

acestea făcându-mă o persoană mai valoroasă pentru a-i ajuta pe ceilalți.

Acesta este motivul pentru care îi conduc pe alții și le sunt mentor.

Leadershipul înseamnă să îi ridici pe alții. Peter Drucker face următoarea observație: „Leadershipul înseamnă să ridici viziunea unui om mai sus, să duci performanța unui om la un standard mai ridicat, să construiești personalitatea unui om dincolo de limitele pe care le are". Cu alte cuvinte, el spune: „Pentru a vedea cum se descurcă un lider, uită-te la oameni". Ăsta e felul în care te măsoară oamenii tăi. Tu cum te măsori pe tine însuți?

Pentru a vedea cum se descurcă liderul, uită-te la oameni

EXERCIȚII PRACTICE

1. ***Oamenii tăi te urmează?*** Să o luăm cu începutul. Răspunsurile la orice întrebări despre leadership nu contează dacă cel la această întrebare este negativ. Când tu conduci, oamenii te urmează? Când ai o idee, oamenii tăi o acceptă? Dacă vrei ca echipa ta să își asume riscuri sau să urce la un nivel mai înalt de performanță, membrii ei reacționează pozitiv? Dacă nu ești sigur, încearcă următorul lucru: fă o cerere (una potrivită) care depășește autoritatea oferită de poziția ta de leadership. Dacă oamenii tăi nu vor să facă acel lucru, nu conduci cu adevărat. Trebuie să stabilești relații cu ei și să dezvolți încredere arătând mai multă forță de caracter și competență. Apucă-te de treabă.

2. ***Cum poți măsura?*** Când îți evaluezi succesul, gândești în termeni de eficiență personală sau a echipei tale? Dacă nu ești sigur, aruncă o privire scopurilor anuale, obiectivelor săptămânale sau lunare și listei cu sarcini zilnice. Ce procent din acestea se concentrează asupra realizărilor personale? Ce procent este atribuit realizărilor firmei sau ale echipei? Dacă scopurile tale sunt în mare parte individuale, atunci nu ai făcut trecerea de la angajat la lider. Restabilește-ți scopurile și obiectivele la fiecare nivel, pentru a le extinde, astfel încât oamenii tăi să se schimbe, să se dezvolte și să atingă succesul.

3. ***Crezi în oamenii tăi?*** Nu îți vei dezvolta oamenii dacă nu crezi în ei. Uită-te la principiile pentru dezvoltarea oamenilor și acordă-ți note pentru fiecare element pe o scală de la 1 (cea mai mică) la 10 (cea mai mare):

- Valoarea mare pe care o dau oamenilor – aceasta este o problemă de atitudine.
- Angajamentul meu puternic față de oameni – aceasta este o problemă de timp.
- Integritatea mea în relațiile cu oamenii – aceasta este o problemă de caracter.
- Standardul ridicat pe care îl am față de oameni – aceasta este o problemă de stabilire a scopurilor.
- Influența puternică pe care o am asupra oamenilor – aceasta este o problemă de leadership.

Pentru orice principiu cu un scor mai mic de 8, scrie un plan pentru a corecta problema (atitudine, timp, caracter, scopuri sau leadership).

Momentul mentorului

Esența leadershipului este ca oamenii conduşi să aibă succes. Vorbeşte cu liderii cărora le eşti mentor despre succesul şi moralul oamenilor pe care îi conduc. Compară ce spun ei cu propriile tale observații. Oferă-le o notă la leadership în funcție de succesul oamenilor lor. (Dacă nu le-ai observat îndeaproape oamenii, mergi şi vezi cu ochii tăi cum se descurcă.) Dacă oamenii lor nu o duc pe cât de bine ar trebui, instruieşte-ți liderii în privința celor cinci principii ale dezvoltării oamenilor enumerate mai sus.

10

Nu îți trimite rațele la școala de vulturi

Soției mele, Margaret, și mie ne plac gogoșile Krispy Kreme. Când trecem pe lângă un magazin Krispy Kreme, ne uităm de fiecare dată după semnalul roșu luminos care spune: „Gogoși proaspete", ceea ce înseamnă că tocmai au fost făcute gogoși și că acestea sunt scoase de pe banda rulantă, proaspete, calde și delicioase. Deși nu ne permitem să ne desfătăm prea des, din când în când nu putem rezista tentației. Dacă vedem semnalul luminos, unul dintre noi spune: „Este un semn de la Dumnezeu că trebuie să ne oprim și să cumpărăm o gogoașă!"

Într-o seară, când ne apropiam de un magazin Krispy Kreme, am văzut că semnalul nu era aprins, dar am hotărât să ne oprim oricum. Spre încântarea și surprinderea noastră, gogoșile tocmai erau scoase de pe banda rulantă, fierbinți și pufoase.

– Ați uitat să aprindeți semnalul care le spune clienților că gogoșile sunt fierbinți și proaspete, i-am zis eu tinerei care ne servea.

– Oh, de multe ori las semnalul stins, a spus ea. În clipa în care îl aprind, oamenii intră grămadă în magazin și ne aglomerăm prea rău. Dacă îl las stins, e mai puțină agitație.

Am fost uimit. M-am întrebat: „De ce gândește așa?" La început, nu mi s-a părut logic. Dar apoi, după ce am reflectat mai

bine, mi-am dat seama că era o problemă provocată de faptul că poziția ei îi afecta percepția. Era o angajată care nu voia să fie deranjată. Cu siguranță că dacă proprietarii ar fi fost acolo, ei ar fi aprins semnalul! Nu ar fi căutat liniștea – s-ar fi gândit la succesul întregii afaceri și al tuturor angajaților.

De ce unii nu zboară în înaltul cerului

Vreme de mai bine de trei decenii, am participat la conferințe și am scris cărți cu scopul de a adăuga valoare oamenilor. Experiența m-a învățat o lecție prețioasă: indiferent ce fac sau cât de mult încerc să îi ajut pe oameni, nu toată lumea va reacționa în același fel. Unii vor participa la o conferință și viața va începe să li se schimbe. Alții vor veni și vor ignora tot ce le spun. Unii se vor schimba, alții, nu. Acest lucru m-a deranjat întotdeauna. Vreau ca toată lumea să învețe, să se schimbe, să se dezvolte și să devină mai bună!

De curând am trecut printr-un moment care te face să strigi „evrika!", atunci când am citit ceva scris de conferențiarul și consultantul Jim Rohn. Articolul mi-a clarificat destul de bine această problemă. Autorul mi-a oferit permisiunea să îți împărtășesc vorbele lui:

> Prima regulă a managementului este aceasta: nu îți trimite rațele la școala de vulturi. De ce? Pentru că nu va funcționa. Oamenii buni se descoperă, nu se schimbă. Se pot schimba ei singuri, dar tu nu o poți face. Dacă vrei oameni buni, trebuie să îi găsești. Dacă vrei oameni motivați, trebuie să îi găsești, nu să îi motivezi.
>
> De curând, am luat o revistă din New York care avea o reclamă pe o pagină întreagă la un lanț hotelier. Primul rând al reclamei spunea: „Nu ne învățăm oamenii să fie drăguți". Asta mi-a atras atenția. Al doilea rând spunea: „Noi angajăm oameni drăguți". M-am gândit: „Ce alegere isteață!"
>
> Motivația este un mister. De ce unii oameni sunt motivați și alții nu? De ce un agent de vânzări se întâlnește cu

primul lui client potențial la ora șapte dimineața, iar altul, la unsprezece? De ce unul începe să muncească de la șapte și celălalt de la unsprezece? Nu știu. Poți să spui că face parte din „misterele minții".

Susțin conferințe în fața a o mie de oameni odată. Unul vine și îmi spune: „Îmi voi schimba viața". Altul iese căscând și zice: „Am mai auzit toate chestiile astea". De ce se întâmplă așa?

Omul bogat le spune la o mie de persoane: „Am citit această carte și ea mi-a deschis calea spre bogăție". Ghici câți dintre cei o mie se duc și cumpără cartea? Răspuns: foarte puțini. Nu este incredibil? De ce nu vrea toată lumea să cumpere cartea? Misterele minții...

Unei persoane trebuie să îi spui: „Mai bine ai lua-o mai încet. Nu poți să munceşti atât de multe ore, să faci atât de multe lucruri, să alergi tot timpul. O să faci un atac de cord și o să mori". Iar unei alte persoane trebuie să îi spui: „Când ai de gând să te ridici de pe canapea?" Care este diferența? De ce nu vrea toată lumea să caute bogăția și fericirea?

Pune totul pe seama misterelor minții și nu îți pierde vremea încercând să transformi rațele în vulturi. Angajează oameni care au deja motivația și impulsul de a fi vulturi și lasă-i să se înalțe.

Perspectiva lui Jim explică de ce lucrătoarea de la Krispy Kreme nu a aprins semnalul și de ce am fost atât de surprins. În timp ce eu mă gândeam la generarea venitului și la creşterea profitului, ea se gândea cum să evite prea multă muncă.

Trei motive pentru care să nu trimiți rațele la școala de vulturi

Ani întregi problema a fost că eu credeam că dacă munceam mult și predam lucrurile corecte, aș fi putut transforma rațele în vulturi. Pur și simplu, nu așa stă treaba. Trebuie să recunosc, aceasta a fost o lecție dură pentru mine. Îi prețuiesc mult pe

oameni. Cred sincer că fiecare persoană contează. Și, vreme de câțiva ani, am crezut că oricine poate să învețe aproape orice. Drept rezultat, am încercat în repetate rânduri să îmi trimit rațele la școala de vulturi. Iată de ce nu mai fac acest lucru.

1. Dacă trimiți rațele la școala de vulturi, le vei frustra pe rațe

Să fim sinceri. Rațele nu trebuie să fie vulturi – nici nu vor să devină vulturi. Ele sunt ceea ce trebuie să fie. Rațele au punctele lor forte și trebuie apreciate pentru ele. Sunt foarte bune înotătoare. Sunt capabile să coopereze în cadrul unei echipe și să călătorească împreună pe distanțe lungi. Cere unui vultur să înoate sau să migreze peste kilometri întregi de nisip și va avea de furcă.

Leadershipul înseamnă să pui oamenii la locul potrivit pentru a putea avea succes. Ca lider, trebuie să îți cunoști și să îți prețuiești oamenii pentru ceea ce sunt și să îi lași să lucreze conform punctelor lor forte. Nu este nimic în neregulă cu rațele. Doar nu le cere să se ridice în înaltul cerului sau să vâneze de la mare înălțime. Nu asta fac ele.

Leadershipul înseamnă să pui oamenii la locul corect pentru a putea avea succes.

Autorul, pastorul și cancelarul Seminarului Teologic Dallas, Charles Swindoll, ilustrează acest principiu în cartea lui, „Growing Strong in the Seasons of Life":

> Odată ca niciodată, animalele au hotărât că ar trebui să facă ceva semnificativ pentru a întâmpina problemele lumii noi. Așa că au înființat o școală.
>
> Au adoptat un program de activități care includea alergatul, cățăratul, înotul și zborul. Pentru a fi mai ușor de aplicat, toate animalele și-au luat toate cursurile.
>
> Rața era foarte bună la înot. De fapt, era mai bună decât instructorul ei! Totuși, lua doar note mici la zbor și se

descurca foarte prost la alergat. De vreme ce alerga atât de încet, a fost nevoită să renunțe la înot şi să facă ore suplimentare pentru a exersa alergatul. Acest lucru i-a rănit foarte tare labele şi a devenit mediocră la înot. Însă „mediocru" era ceva acceptabil, aşa că nimeni nu şi-a făcut probleme din această cauză – în afară de rață.

Iepurele a început ca fiind primul din clasă la alergat, dar a căpătat o contracție nervoasă la mușchii piciorului deoarece avea atât de mult de recuperat la înot.

Veverița era foarte bună la cățărat, dar întâmpina tot timpul neplăceri la ora de zbor, deoarece profesorul o punea să înceapă de la sol, nu din vârful copacului. A început să sufere de cârcei din cauza epuizării, aşa că a luat doar 5 la cățărat şi un 4 la alergat.

Vulturul era un elev problemă şi a fost sever pedepsit pentru nonconformism. La orele de cățărat, ajungea primul în vârf, dar insista să o facă zburând!

Toți oamenii au puncte forte pe care le pot folosi pentru a aduce o contribuție. În „Cele 17 legi ale muncii în echipă", explic Legea Nişei, care spune: „Toți jucătorii au un loc al lor căruia îi adaugă cea mai mare valoare". Oamenii de succes şi-au descoperit nişa. Liderii de succes îşi ajută oamenii să le descopere pe ale lor. Ca lider, ar trebui să îi provoci întotdeauna pe ceilalți să iasă din zona lor de confort, însă niciodată din cea de competență. Dacă oamenii ies din zona de competență, curând nu vor mai fi în nici un fel de zonă – nici de confort, nici de competență, nici de eficiență.

2. Dacă trimiți rațele la şcoala de vulturi, îi vei frustra pe vulturi

Mama obişnuia să spună: „Cine se aseamănă se adună". Este foarte adevărat. Vulturii nu vor să stea împreună cu rațele. Nu vor să trăiască în coteț sau să înoate în eleşteu. Potențialul lor îi face nerăbdători cu cei care nu se pot ridica în înaltul cerului.

Oamenii care sunt obişnuiți să se mişte repede şi să zboare sus pot fi uşor deranjați de cei care vor să îi tragă înapoi. Am auzit o

poveste despre Christian Herter, fostul guvernator al statului Massachusetts, petrecută atunci când acesta candida pentru al doilea mandat. Într-o zi, după o dimineață agitată din timpul campaniei, în care sărise peste masa de prânz, a ajuns înfometat la grătarul organizat de o biserică. Când i-a venit rândul, guvernatorul a întins farfuria spre femeia care servea pui. Ea i-a pus o bucată şi s-a întors spre următoarea persoană de la coadă.

Ca lider, ar trebui să îi provoci întotdeauna pe oameni să iasă din zona lor de confort, însă niciodată din cea de competență.

– Mă iertați, a spus guvernatorul Herter, puteți să îmi mai puneți o bucată de pui?

– Îmi pare rău, a zis femeia, dar nu trebuie să dau decât o singură bucată de pui pentru fiecare persoană.

– Dar mor de foame, a spus guvernatorul.

– Îmi pare rău, câte o bucată pentru fiecare, a repetat femeia.

Guvernatorul era o persoană modestă, dar era hămesit, aşa că s-a hotărât să o impresioneze cu poziția lui.

– Doamnă, ştiți cine sunt eu? a zis el. Sunt guvernatorul acestui stat.

– Dar ştiți cine sunt eu? a răspuns femeia. Eu sunt cea care se ocupă de pui. Acum, avansați, domnule!

Fără îndoială, Herter s-a simțit ca un vultur căruia i se cerea să răspundă în fața unei rațe.

Bill Hybels, un prieten minunat, a venit în Atlanta pentru a-şi petrece câteva zile împreună cu mine. În prima dimineață, mi-a spus:

– John, hai să mergem să alergăm pe terenul de golf.

Bill este alergător. E slab şi în formă şi deseori aleargă între opt şi unsprezece kilometri la un antrenament. Eu, pe de altă parte, prefer să merg. (Este posibil să fii gras şi să te plimbi.) Am făcut un compromis. Eu aveam să înconjor terenul mergând – la deal şi alergând – la vale.

Şi am pornit la drum. Am avansat încetişor în jurul terenului de golf. În timp ce ne apropiam de final, nu mă puteam gândi decât la cât de bucuros aveam să fiu atunci când voi fi ajuns în cele din urmă acasă pentru a mă odihni. „Încă un pic", mă gândeam eu. „Aproape am ajuns." Eram obosit, dar nu voiam să cedez în faţa lui Bill.

Când, în final, am ajuns acasă, Bill mi-a spus:

– Ce bine m-am distrat. Hai să mai facem o tură!

Aşa am şi făcut – iar eu mai că nu mi-am dat duhul. Nu cred că mai vreau să fac antrenamente cu Bill. Şi sunt sigur că nici el nu mai vrea să alerge împreună cu mine. El e vultur, eu sunt raţă!

3. Dacă trimiţi raţele la şcoala de vulturi, te vei frustra pe tine însuţi

Ai condus vreodată oameni care nu s-au ridicat la nivelul aşteptărilor tale? Indiferent cât de mult i-ai motiva, i-ai educa, le-ai oferi resurse sau le-ai da ocazii, ei nu îţi împlinesc aşteptările? Mie mi s-a întâmplat de multe ori.

Poate că nu ei erau problema. Poate că tu erai! O strofă cunoscută spune:

Pisicuţă, pisicuţă, unde ai fost?
Am fost la Londra, să o văd pe regină.
Pisicuţă, pisicuţă, ce ai făcut acolo?
Am speriat un şoricel sub scaun.

De ce s-a apucat pisica să vâneze un şoarece la Londra, unde se dusese să o vadă pe regină – o ocazie cu care te întâlneşti o singură dată în viaţă? Pentru că este pisică! La ce altceva te-ai putea aştepta de la ea?

Pisicile fac ce fac pisicile, raţele fac ce fac raţele şi vulturii fac ce fac vulturii. Dacă iei o raţă şi o pui să facă treaba vulturului, vina e a ta. Ca lider, treaba ta este să le ajuţi pe raţe să devină raţe mai bune, iar pe vulturi, vulturi mai buni – să îi pui pe oameni în locurile potrivite şi să îi ajuţi să îşi atingă potenţialul.

După cum spuneam, în decursul anilor am făcut greşeala de a încerca să transform raţele în vulturi. Nu am reuşit decât să îi frustrez pe ceilalţi şi pe mine. Nu ar trebui să ceri cuiva să se dezvolte în domenii în care nu are nici un talent înnăscut.

De ce? Deoarece capacitatea noastră de a ne dezvolta şi de a ne schimba diferă foarte mult în funcţie de posibilitatea noastră de a face alegeri. Să îţi explic. În domeniile în care avem de ales, potenţialul nostru de dezvoltare este nelimitat. Atitudinea este o alegere. Caracterul este o alegere. Responsabilitatea este o alegere. Aşadar, de exemplu, dacă am o atitudine îngrozitoare – de nota 1 pe o scală de la 1 la 10 – o pot îmbunătăţi până la 10 făcând alegerile potrivite. Pot alege să am o atitudine minunată.

În schimb, capacitatea înnăscută nu este o alegere. Este un dar. Deţii ce ai primit. Singura alegere reală pe care o poţi face este dacă vei încerca sau nu să dezvolţi acel lucru. Şi dacă o faci, dezvoltarea în acel domeniu nu va fi extraordinară. După ce am instruit oameni şi le-am fost mentor vreme de patruzeci de ani, am aflat că oamenii se pot îmbunătăţi doar cu două puncte din zece în cazul oricărui talent. Prin urmare, dacă o persoană se naşte cu un 3 într-un anumit domeniu, poate deveni un 5, însă nu va ajunge niciodată de la 3 la 10. Aşa că dacă ai pe cineva care este un înotător foarte bun şi căruia îi place să zboare în formaţie în V, trimite-l la şcoala de raţe. Indiferent cât de motivat sau de inteligent este, nu va deveni niciodată un vultur. Nu-i poţi da ceva ce Dumnezeu a lăsat deoparte.

Trebuie să ştii ce cauţi

În urmă cu câţiva ani, când vorbeam la o conferinţă Chick-fil-A naţională, un manager de restaurant mi-a pus o întrebare:

– Cum dezvoltaţi lideri buni?

– Găsesc lideri care au potenţialul să devină lideri buni, am răspuns eu.

– Cum găsiți lideri care au potențialul să devină buni? m-a întrebat el.

– Trebuie să știi cum arată liderii care au potențialul să devină buni, am replicat.

Nu încercam să fiu evaziv sau sarcastic. Ca lider, este responsabilitatea ta să știi ce cauți. Trebuie să știi ce calități și caracteristici sunt prezente în liderii care au succes în domeniul tău. Studiază liderii care au succes. Discută cu oamenii pe care îi admiri. Întreabă-i despre procesul lor de dezvoltare. Află cum erau atunci când au început. Cu cât știi mai mult despre leadership, cu atât mai ușor îți va fi să recunoști un lider atunci când îl vei întâlni.

Este foarte important pentru un lider să aducă oamenii potriviți în organizație și să îi pună în posturile potrivite. Există puține lucruri mai importante decât acesta dintre cele pe care le face un lider. Dacă ai nevoie de lideri în organizație, asumă-ți misiunea de a căuta oameni care au unele dintre caracteristicile pe care le-ai văzut la alți lideri. Caută peste tot. Dacă nu poți găsi nici un vultur potențial în organizația ta, caută în afara ei. Cu alte cuvinte, dacă ai nevoie de un vultur foarte bun, du-te și caută unul potențial. Doar atunci vei avea posibilitatea să transformi acea persoană într-un vultur foarte bun. Nu alege o rață. Indiferent cât de mult ai instrui acea persoană, nu vei primi decât un „mac-mac".

NU ÎȚI TRIMITE RAȚELE LA ȘCOALA DE VULTURI

EXERCIȚII PRACTICE

1. Pe cine ai pus în locul greșit? Dacă ești liderul unei organizații, al unui departament sau al unei echipe, atunci este responsabilitatea ta să te asiguri că oamenii lucrează în funcție de competențele lor. Ai încercat să transformi rațele în vulturi, deranjând pe toată lumea cu această ocazie? Rezervă-ți timp pentru a cântări talentele înnăscute ale oamenilor tăi. Vorbește cu ei și despre pasiunile, speranțele și visurile lor. Nu poți conduce oamenii dacă nu îi cunoști.

2. E nevoie să eliberezi niște vulturi care să se ridice în înaltul cerului și niște rațe care să înoate? Dacă în trecut, în organizația ta, ai ținut la sol vulturi sau ai încercat să transformi rațele în vulturi, va trebui să faci două lucruri. Mai întâi, redistribuie-i pentru a lucra în conformitate cu propriile lor competențe. Apoi, va trebui să le recapeți încrederea. Află talentele înnăscute, ajută-i să-și dezvolte competențele și arată-le cum își pot aduce contribuția în organizație.

3. Știi cum arată potențialii lideri? Încă nu am găsit o organizație care să aibă toți liderii buni de care ar avea nevoie. Din acest motiv, liderii buni sunt întotdeauna în căutare de potențiali lideri. Dacă te-ai documentat despre caracteristicile de leadership, folosește ceea ce ai aflat pentru a crea o descriere a ceea ce cauți la potențialii lideri. Dacă nu ai făcut-o, s-ar putea să dorești să folosești una dintre listele mele. Aceasta este luată din cartea mea, „Lider la 360°". Am descoperit că liderii buni și cei potențiali au următoarele caracteristici:

- **Flexibilitate** – se adaptează rapid la schimbări
- **Discernământ** – înțeleg problemele reale
- **Perspectivă** – văd dincolo de punctul lor de observație
- **Comunicare** – unesc toate nivelurile organizației
- **Siguranță** – nu își caută identitatea în postul ocupat
- **Disponibilitate** – fac orice este nevoie
- **Ingeniozitate** – găsesc moduri creative de a îndeplini lucrurile
- **Maturitate** – pun echipa înaintea lor înșile
- **Rezistență** – rămân constanți în caracter și competență pe termen lung
- **Încredere** – te poți baza pe ei atunci când este nevoie

Dacă vezi oameni care dau dovadă de cele mai multe dintre aceste caracteristici, probabil că ai în fața ta persoane cu un mare potențial de lidership.

Momentul mentorului

Una dintre cele mai grele tranziții pentru orice lider este cea de la conducător de subordonați, la conducător de lideri. Sprijină-i pe cei cărora le ești mentor să facă această trecere ajutându-i să găsească, să recruteze și să dezvolte potențialii lideri. Cere-le să vorbească despre potențialul fiecărei persoane pe care o conduc folosind lista de caracteristici de mai sus. Apoi încurajează-i să înceapă să investească în persoanele care au cel mai mare potențial.

11

PĂSTREAZĂ-ȚI ATENȚIA ASUPRA LUCRULUI PRINCIPAL

Toate lecțiile din această carte mi-au permis să mă dezvolt, însă dintre toate, a învăța cum să îmi păstrez atenția asupra lucrului principal mi-a schimbat cel mai mult viața. Îmi aduc bine aminte de frustrarea de a lucra din greu în primul meu post de conducere ca pastor, știind însă că sunt ineficient. Cea mai mare parte a timpului mi-o petreceam consiliind oamenii și rezolvând problemele administrative minore. Munceam mult, dar vedeam foarte puține rezultate pozitive. A fost o perioadă foarte nesatisfăcătoare.

Momentul meu de revelație a avut loc într-o sală de clasă, în timp ce participam la un curs de management. Profesorul preda principiul Pareto, cunoscut și ca principiul 80/20. În timp ce îi explica efectele, am avut o revelație. El a explicat că:

- 80% dintre blocajele din trafic au loc pe 20% dintre drumuri.
- 80% din cantitatea de bere este consumată de 20% dintre băutori.
- 80% din participarea la un curs vine de la 20% dintre studenți.

- 80% din timp porți 20% dintre hainele tale.
- 80% din profit provin de la doar 20% dintre clienți.
- 80% dintre probleme sunt provocate de 20% dintre angajați.
- 80% din vânzări sunt generate de 20% dintre agenții de vânzări.
- 80% dintre toate deciziile pot fi luate în baza a 20% din informații.

Ce revelație! Însemna că cele mai bune 20 de procente dintre activitățile mele erau *de șaisprezece ori* mai productive decât celelalte 80 de procente rămase. Dacă voiam să scad complexitatea vieții mele și să îmi cresc productivitatea, atunci trebuia să mă concentrez asupra celor 20 de procente de vârf. În acea zi, în sala de clasă, am înțeles două lucruri: (1) făceam prea multe lucruri și (2) lucrurile pe care le făceam erau deseori greșite. Iar aceasta este rețeta pentru o viață ineficientă!

DESCOPERĂ LUCRUL PRINCIPAL

Am început imediat să evaluez felul în care îmi împărțeam timpul. Știam că trebuia să creez o ierarhie a sarcinilor din programul meu, așa că am început să îmi pun trei întrebări: Ce îmi aduce cel mai mare câștig? Ce este cel mai satisfăcător? Ce se cere de la mine? Acestea nu erau întrebări la care puteam răspunde întotdeauna pe loc. La începutul unei cariere, de obicei cel mai ușor este să răspunzi la întrebarea referitoare la cerințe. Poți folosi ca punct de plecare descrierea unui post, dacă ai una. Pe de altă parte, majoritatea oamenilor nu încep să înțeleagă cu adevărat ce le aduce cel mai mare câștig pentru efortul lor decât după vârsta de treizeci de ani – uneori chiar și mai târziu. Pe deasupra, lucrul care aduce cea mai mare satisfacție se schimbă deseori în timpul diferitelor perioade ale vieții.

Pe măsură ce am muncit, am meditat şi m-am dezvoltat, treptat am început să descopăr răspunsurile la aceste trei întrebări-cheie. Principiul după care m-am ghidat a fost că ţelul oricărui fel de muncă sunt rezultatele. Dacă voiam să îmi ating obiectivele şi să fiu productiv, trebuia să ofer previziune, structură, sisteme, planificare, informaţii şi un scop adevărat pentru tot ce făceam. Dar ştiam, de asemenea, şi că trebuia să păstrez simplitatea lucrurilor. Citisem un studiu făcut asupra a treizeci şi nouă de firme de dimensiuni medii, care afirma că trăsătura care diferenţiază companiile de succes de cele lipsite de succes este simplitatea. Firmele care vindeau mai puţine produse unui număr mai mic de clienţi şi care lucrau cu mai puţini furnizori decât alte firme din acelaşi domeniu erau mai profitabile. Operaţiunile simple, concentrate ofereau rezultate mai bune. După cum remarcă Warren Buffet: „Şcolile de afaceri recompensează mai degrabă comportamentele complexe, dificile, decât pe cele simple, însă comportamentul simplu este mai eficient". Păstrând simplitatea, am putut să mă concentrez asupra lucrului principal.

În timpul acestei perioade din viaţa mea, m-am transformat dintr-o persoană care face multe lucruri, într-una care conduce câteva. Secretul acestei tranziţii au fost cinci decizii pe care le-am luat şi care m-au ajutat să devin mai concentrat şi mai productiv.

1. Mi-am propus să nu ştiu totul

Unii oameni cred că marii lideri au toate răspunsurile. Nu este adevărat. Liderii de succes nu ştiu totul. Dar cunosc oameni care ştiu. Dacă îmi pui o întrebare legată de una dintre organizaţiile mele şi nu ştiu răspunsul, cunosc persoana din organizaţie care îl poate oferi. Dacă mă întrebi despre profesia mea, s-ar putea să nu-ţi pot da explicaţii, dar pot vorbi cu cineva care poate. Iar dacă mă întrebi despre detaliile vieţii şi programului meu şi nu ştiu răspunsul, îţi garantez că există cineva care îl cunoaşte – asistenta mea.

Cea mai importantă hotărâre pe care am luat-o vreodată pentru a-mi păstra puterea de concentrare şi a-mi simplifica viaţa a fost să angajez o asistentă de primă clasă. Vreme de douăzeci şi patru de ani din ultimii douăzeci şi şapte din viaţa mea, am avut două asistente minunate: Linda Eggers şi Barbara Brumagin. Valoarea lor pentru mine a fost enormă.

> ***„Şcolile de afaceri apreciază mai mult comportamentele complexe, dificile, decât pe cele simple, însă comportamentul simplu este mai eficient."***
> ***– Warren Buffet***

Asistentele mele sunt principalul canal de informaţii din viaţa mea. Totul trece spre şi prin ele. Am încredere în ele că ştiu totul, astfel încât eu să nu mai fiu nevoit să mă complic. Şi mai important, ele au învăţat cum să trieze informaţiile şi să păstreze cele mai importante aspecte. Nu uita, doar 20% din toate informaţiile îţi vor oferi 80% din ceea ce ai nevoie pentru a lua decizii bune. Când comunicăm, Linda Eggers îmi oferă ideea principală, ceea ce îmi permite să văd ce urmează să fac, mă ajută să ştiu de ce este importantă şi îmi dă puterea să fac rost de resursele necesare pentru a face faţă nevoii prezente. Pentru lideri, este mai bine să ştie cele mai importante lucruri, nu să ştie totul.

Dacă eşti lider şi nu ai o asistentă bună, ai încurcat-o. Aceasta este prima şi cea mai importantă decizie de angajare pe care trebuie să o ia orice director. Dacă ai persoana potrivită în acest post, poţi să te concentrezi asupra obiectivului principal în timp ce ea se gândeşte la toate celelalte.

Faptul că nu mă mai aflu în mijlocul tuturor lucrurilor îmi scade importanţa pentru mulţi oameni din organizaţie, dar îmi permite să fac ce este important pentru mine. De asemenea, înseamnă că sarcinile nu sunt rezolvate întotdeauna „în felul meu". Dar am descoperit că cele mai multe lucruri pot fi îndeplinite eficient şi în alte feluri.

2. Mi-am propus să nu ştiu totul primul

Cei mai mulţi oameni au o dorinţă firească puternică de a fi „informaţi". De aceea revistele de scandal şi ziarele tabloide se vând atât de bine. Tot aşa, liderii au o dorinţă puternică de a fi „informaţi" atunci când este vorba de organizaţia lor. Nici unuia nu îi place să fie orb. Totuşi, liderii buni nu îşi pot permite să se lase prinşi de orice detaliu al organizaţiei. Dacă o fac, îşi pierd perspectiva generală şi capacitatea de a conduce. Care este soluţia? Să hotărăşti că este în regulă să nu fii primul care ştie totul.

În orice organizaţie, problemele trebuie rezolvate la cel mai de jos nivel posibil. Dacă orice problemă ar fi împărtăşită mai întâi liderilor, atunci găsirea soluţiilor ar dura o veşnicie. În plus, oamenii din primele rânduri sunt, de regulă, cei care oferă cele mai bune soluţii, indiferent dacă este vorba de linia de producţie, de cea de luptă sau de coada la pâine.

Pentru lideri, este mai bine să ştie cele mai importante lucruri decât să ştie totul.

Asistenta mea ştie aproape tot ce se întâmplă în organizaţie înaintea mea. Deoarece ea este centrul meu de informaţii, cunoaşte tot ce este bine, rău şi urât şi este persoana care, de obicei, îmi comunică aceste lucruri. Acest lucru funcţionează deoarece am încredere totală în ea. Şi când îmi dă veşti proaste, am grijă să nu „împuşc mesagerul". A-ţi revărsa frustrările asupra oamenilor care îţi aduc informaţii neplăcute întrerupe foarte repede fluxul comunicării.

3. Mi-am propus să las pe cineva să mă reprezinte

Fiecare lider a învăţat să înceteze să acţioneze singur pentru a îndeplini viziunea şi să înceapă să îi încurajeze pe alţii să acţioneze şi ei. (Oamenii care nu învaţă această lecţie nu devin niciodată lideri eficienţi). Totuşi, nu toţi liderii fac următorul pas dificil, acela de a le permite altor oameni să îi reprezinte în faţa celorlalţi.

De ce? Deoarece este nevoie de o şi mai mare încredere în ceilalţi. Dacă cineva te reprezintă greşit, nu te ascultă sau face ceva lipsit de etică în numele tău, acest lucru te afectează direct şi îţi poate strica reputaţia.

De curând, o cunoştinţă care deţine câteva firme a descoperit că un lider pe care îl angajase să conducă o divizie a organizaţiei lui recurgea la practici de afaceri necinstite. Până când să afle acest lucru, omul îl costase deja două milioane de dolari. L-a concediat pe lider – care a negat orice vină – însă reputaţia companiei fusese deja afectată iremediabil şi nu şi-a mai putut reveni financiar. Pe hârtie, recomandările liderului fuseseră bune. Dar caracterul lui era altă problemă.

Jumătate din a fi deştept înseamnă să ştii la ce eşti prost.

Decizia de a-i lăsa pe alţii să te reprezinte necesită mult timp şi multă încredere. Nu trebuie luată în mod superficial. Trebuie să ajungi să îi cunoşti pe cei cărora le acorzi încrederea şi ei trebuie să o câştige prin ani de performanţe dovedite. Cu cât investeşti mai mult în aceşti oameni, cu atât mai mic este riscul şi cu atât mai mare câştigul posibil. Odată ce ajungi la acest nivel de încredere faţă de oamenii cu care lucrezi, vei fi şi mai liber de a rămâne concentrat asupra lucrurilor principale, cele care contează cu adevărat.

Sunt binecuvântat să am câţiva oameni în viaţa mea care fac acest lucru. Linda Eggers, asistenta mea, mă reprezintă în şedinţe, îmi programează calendarul şi se ocupă de finanţele şi de corespondenţa mea. Când vorbeşte cu alţii în numele meu, o face cu autoritatea mea. Charlie Wetzel redactorul meu, comunică folosind vocea şi ideile mele prin cărţile la care am lucrat împreună. John Hull, preşedinte al serviciilor EQUIP şi Injoy Stewardship, vorbeşte în numele meu cu lideri şi organizaţii din toată lumea. Iar Doug Carter, vicepreşedinte senior pentru dezvoltare al EQUIP, răspândeşte viziunea şi spune povestea EQUIP mai bine decât mine.

Cum stabileşti dacă altcineva poate fi reprezentantul tău, chiar şi atunci când există presiune şi miza este mare? În primul rând, trebuie să îi cunoşti bine sufletul pentru a avea încredere în caracterul lui. În al doilea rând, trebuie să fi petrecut destul timp împreună, astfel încât să îi cunoşti sufletul şi mintea. Şi, în al treilea rând, trebuie să crezi în competența lui. Dacă poate face treaba în 80% din cazuri la fel de bine ca tine, atunci este pregătit.

4. Mi-am propus să rămân la competențele mele şi să nu lucrez asupra lipsurilor

Jumătate din a fi deştept înseamnă să ştii la ce eşti prost. De vreme ce am abordat această idee în mod detaliat în capitolul „Intră în zonă şi rămâi acolo", nu trebuie să o mai fac acum. Însă vreau să adaug următorul lucru: pentru a fi un bun lider, trebuie să te cunoşti pe tine însuți, dar şi să îți ştii competențele şi lipsurile. Am citit în „Gallup Management Journal":

> Cea mai importantă descoperire [despre marii lideri pe care i-au studiat] a fost că liderii eficienți au un sentiment puternic al propriilor competențe şi lipsuri. Ei ştiu *cine sunt* – şi cine nu sunt. Nu încearcă să fie toate lucrurile pentru toți oamenii. Nu există deosebire între personalitățile şi comportamentele lor de acasă şi de la muncă. Sunt originali. Această lipsă de prefăcătorie este cea care îi ajută să stabilească atât de uşor legături cu ceilalți[1].

Întotdeauna încerc să mă limitez la competențele mele. Poate că mi-am însuşit bine această lecție, deoarece am o tendință înnăscută spre concentrare. Nu îmi place să pierd vremea. Vreau să fac ceva foarte bine, folosindu-mi întreaga putere de focusare sau să îl deleg. Trebuie să recunosc, nu sunt o persoană completă şi fac bine doar câteva lucruri. Dar în acele zone de competență obțin de obicei rezultate bune, deoarece îmi păstrez concentrarea.

5. Mi-am propus să preiau controlul asupra lucrurilor care îmi răpeau timpul şi îmi abăteau atenția

Ultimul pas important pe care l-am făcut pentru a-mi păstra atenția asupra lucrului principal a fost să preiau controlul asupra agendei mele. Nu mi-a fost uşor. Îmi place să ajut oamenii şi, în primii ani ai carierei mele, deseori alți oameni mi-au stabilit agenda şi mi-au umplut calendarul. Apoi, într-o zi, mi-am dat seama că nu îmi puteam atinge scopul propriu dacă îl atingeam tot timpul pe al altora.

Orice lider este ocupat. Întrebarea pentru fiecare lider nu este dacă agenda lui va fi plină. Întrebarea este cine îmi va umple agenda? Dacă nu preiei controlul asupra programului tău, alții te vor conduce întotdeauna pe tine.

Dacă procedezi în acest mod, va trebui să schimbi felul în care alegi ce faci. Mi-am început cariera făcând lucruri pe care le-am învățat în facultate – indiferent dacă aveau valoare sau nu. Apoi am început să fac lucrurile pe care alți oameni voiau să le fac. Pe măsură ce am devenit din ce în ce mai proactiv şi urmăream să am succes, am făcut lucruri pe care vedeam că le fac alți lideri. În cele din urmă, am început să fac lucrurile pe care pur şi simplu *trebuia* să le fac – cele care îmi aduceau cele mai mari câştiguri şi satisfacții.

C. W. Ceran observa: „Geniul înseamnă capacitatea de a reduce lucrurile complicate la unele simple". Pentru a-ți păstra atenția asupra obiectivului principal, este nevoie de simplificare. Dacă îți poți simplifica viața, vei deveni mai concentrat, vei avea mai multă energie şi vei simți mai puțin stres. Ca orice decizie din viață, simplificarea necesită compromisuri. Nu poți face totul, iar a alege să faci un lucru înseamnă că nu poți face şi altceva. Înseamnă să spui nu, chiar şi unor lucruri pe care ai vrea să le pui în practică. Dacă nu alegi singur ce compromisuri să accepți, o va face altcineva în locul tău.

Odată, la o întrunire a antrenorilor, fostul antrenor de la Green Bay Packer, Vince Lombardi, a fost întrebat despre strategiile lui

ofensive şi defensive pentru a câştiga meciurile de fotbal american. Alţi antrenori tocmai îşi descriseseră schemele elaborate. Lombardi, care era faimos pentru faptul că începea fiecare cantonament ridicând o minge în aer zicând: „Aceasta este o minge de fotbal", a răspuns: „Nu am decât două strategii. Cea ofensivă este simplă: când avem mingea încercăm să dărâmăm cealaltă echipă! Strategia defensivă este asemănătoare: când cealaltă echipă are mingea, încercăm să îi dărâmăm pe toţi!"[2]. Poate părea prea simplu, dar chiar ăsta este secretul meciurilor câştigate în NFL.

„Geniul înseamnă capacitatea de a reduce lucrurile complicate la unele simple." – C. W. Ceran

Strategia simplificării a funcţionat pentru Vince Lombardi şi echipa Packers. A funcţionat pentru mine. O transmit mai departe, deoarece cred că va funcţiona şi pentru tine.

PĂSTREAZĂ-ŢI ATENŢIA ASUPRA LUCRULUI PRINCIPAL

EXERCIŢII PRACTICE

1. Ce fel de lucruri îţi ocupă timpul? Uită-te bine la calendarul tău şi la listele cu sarcini din ultima lună. Observă cum îţi petreci timpul. Pentru fiecare perioadă de timp, stabileşte felul în care ar putea fi categorizate activităţile tale în funcţie de următoarea listă:

- Ceva ce mi s-a spus la şcoală că trebuie să fac
- Ceva ce vor ceilalţi să fac
- Ceva ce văd că fac oamenii de succes
- Ceva ce ştiu că ar trebui să fac

Nu uita, timpul tău ar trebui petrecut cu lucruri care sunt necesare, ai mult de câştigat din ele şi sunt extrem de satisfăcătoare.

2. Eşti concentrat asupra competenţelor tale? Petrece o perioadă de timp meditând la competenţele tale. Dacă ai nevoie de ajutor pentru a stabili care sunt acestea, vorbeşte cu alte persoane care te cunosc bine. După ce ştii care activităţi beneficiază de competenţele tale, pune-ţi următoarele întrebări:

- Le fac mai mult sau mai puţin?
- Le dezvolt mai mult sau mai puţin?
- Aduc în jurul meu oameni care completează aceste competenţe?
- Angajez persoane care îmi compensează lipsurile?

Oamenii de succes se concentrează asupra competenţelor pe care le au, nu a lipsurilor.

3. Te afli la mijloc? Eşti hotărât să ştii tot ce se petrece în organizația sau în departamentul tău? Eşti încântat să fii primul care află? Te conduci după deviza: „Dacă vrei ceva bine făcut, fă-l singur?" Dacă da, te limitezi ca lider. Începe să te bazezi pe alți oameni şi să cultivi încrederea în ei. Dacă nu ai deja un asistent pe care să te poți baza, găseşte sau dezvoltă unul.

Momentul mentorului

Fă-ți timp şi încearcă să îi priveşti obiectiv pe cei cărora le eşti mentor. În ce domeniu are fiecare dintre ei cel mai mare potențial de a aduce o contribuție – nu doar companiei sau departamentului tău, ci în viață? Împărtăşeşte-le perspectiva ta şi întreabă-i ce fac pentru ca lucrul principal să rămână cel mai important în munca lor. Cere-le să descrie exact paşii pe care i-au urmat pentru a transmite altora responsabilitățile mai puțin productive. Dacă nu au făcut deja acest lucru, ajută-i să treacă prin acest proces.

12

Cea mai mare greşeală este să nu întrebi ce greşeală faci

Curând după ce am predat un curs despre conflicte, un tânăr a venit la mine în pauză şi mi-a spus:

– O să îmi înfiinţez propria organizaţie.

– Bravo ţie, am răspuns.

– Da, a continuat el, vreau să clădesc o afacere „corect". Astfel, nu voi fi nevoit să mă confrunt cu nici o problemă.

– Ştiu, am zis în timp ce el se întorcea să plece, faci greşeala de a crede că nu vei face greşeli.

Ignoranţa nu este o binecuvântare

Când eşti tânăr şi idealist, crezi că poţi conduce mai bine decât mulţi dintre oamenii care i-au condus pe alţii înainte. Cel puţin ştiu că acest lucru a fost valabil în cazul meu. La începutul carierei, eram pozitiv, agresiv, optimist – şi complet naiv. Deseori conduceam după presupuneri. Prin asta vreau să spun că, în zelul meu tineresc, de obicei credeam că totul era bine. Nu prevedeam probleme pentru că nu mă aşteptam să am vreuna.

Rezultatul? Eram mereu luat pe nepregătite. De fiecare dată când se întâmpla, rămâneam uluit. „Cum de s-a întâmplat aşa ceva?", mă întrebam eu.

După ce am fost luat pe nepregătite a patra sau a cincea oară, disperat, am început să cer ajutorul liderilor cu experienţă. Unul dintre ei mi-a spus ceva ce mi-a schimbat modul de a conduce: „John, cea mai mare greşeală pe care o poţi face este să nu întrebi ce greşeli faci".

Acest sfat mi-a pus călătoria de leadership pe un nou curs. A fost introducerea mea în gândirea realistă – ceva ce nu eram gata să accept. După ce m-am analizat, am descoperit câteva lucruri:

- Mă gândeam foarte puţin la ce ar fi putut merge prost.
- Presupuneam că „modul corect" de a acţiona era lipsit de greşeli.
- Nu admiteam greşelile pe care le făceam faţă de mine sau de alţii.
- Nu învăţam din propriile greşeli.
- Nu îi ajutam pe ceilalţi predându-le lecţii învăţate din greşelile mele.

Dacă voiam să devin un lider mai bun, trebuia să mă schimb. Trebuia să încetez să mai fac greşeala de a nu întreba ce greşeală făceam.

Reţeta pentru eşecul de succes

Nimeni nu a evaluat vreodată oamenii mai bine decât persoana care a inventat guma de şters din capătul creionului. Toată lumea face greşeli – mari şi mici. Pentru a obţine foarte multă atenţie, fă o greşeală mare. Pentru a provoca daune maxime, nu o recunoaşte! Acest lucru te va împiedica să te dezvolţi

Pentru a obţine foarte multă atenţie, fă o greşeală mare. Pentru a provoca daune maxime, nu o recunoaşte!

ca lider. Când este vorba de succes, nu contează numărul greşelilor, ci numărul dăților în care faci aceeaşi greşeală. Dacă vrei să înveți să dai greş cu succes şi să-ți gestionezi greşelile astfel încât să obții un profit maxim, atunci trebuie să faci următoarele cinci lucruri:

1. Recunoaşte-ți greşelile şi slăbiciunile

De curând, vorbeam cu câțiva preşedinți de companii la o conferință, încurajându-i să fie deschişi față de oamenii pe care îi conduc în privința greşelilor şi neajunsurilor lor. Atmosfera din încăpere a devenit foarte tensionată, iar eu îmi dădeam seama că nu erau de acord cu sfatul meu.

În timpul următoarei pauze, în timp ce dădeam autografe, liderul unei companii m-a rugat să vorbim între patru ochi. Când am avut ocazia să fac o pauză, ne-am depărtat de ceilalți şi mi-a spus:

– Nu sunt de acord cu sugestia dumneavoastră de a fi deschişi față de ceilalți în privința eşecurilor noastre.

Apoi a început să îmi explice cât de important este să abordezi o mască dură şi să fii complet încrezător în fața oamenilor tăi.

L-am ascultat, iar când a terminat i-am zis:

– Îi conduceți pe ceilalți plecând de la o presupunere greşită.

– Care este aceasta? m-a întrebat el neliniştit.

– Presupuneți că oamenii dumneavoastră nu vă cunosc punctele slabe, am răspuns eu. Credeți-mă, sigur le ştiu. Când vă recunoaşteți greşelile nu este o surpriză pentru ei, este o confirmare. Se vor putea uita unii la alți şi să spună: „Pfiu! Ştie. Acum nu mai trebuie să ne prefacem!"

Când este vorba de succes, nu contează numărul greşelilor, ci numărul dăților în care faci aceeaşi greşeală.

Primul pas spre anticiparea greşelilor şi învățarea din cele pe care le faci este să te uiți în mod realist la tine şi să îți recunoşti

punctele slabe. Nu poți deveni mai bun ca lider dacă eşti prea ocupat cu strădania de a te preface că eşti perfect.

Fostul căpitan al marinei Statelor Unite ale Americii, Michael Abrashoff, scrie în cartea lui, „It's Your Ship": „De fiecare dată când nu puteam obține rezultatele pe care le doream, mă stăpâneam şi priveam în interior pentru a vedea dacă purtam şi eu o parte de vină. Îmi puneam trei întrebări: Am exprimat clar scopurile? Le-am acordat oamenilor destul timp şi destule resurse pentru a îndeplini sarcina? I-am instruit suficient? Am descoperit că în 90% din timp, eram cel puțin la fel de vinovat ca şi oamenii mei"[1]. A ne recunoaşte eşecurile şi a ne asuma responsabilitatea pentru ele ne va permite să trecem la următoarea etapă.

2. Acceptă greşelile ca pe un preț al progresului

Psihologul Joyce Brothers susține: „Persoana interesată de succes trebuie să învețe să privească eşecul ca fiind o parte sănătoasă, inevitabilă a procesului prin care se ajunge în vârf". Nimic nu este perfect în viață – iar asta te include şi pe tine! Ai face bine să începi să te obişnuieşti cu ideea. Dacă vrei să progresezi, trebuie să faci greşeli.

Jucătorul profesionist de fotbal american, Joe Montana, observa: „Ca şi cum a da greş pe teren în fața a milioane de telespectatori nu ar fi fost de ajuns, în lunea de după fiecare meci trebuia să îmi retrăiesc greşelile – iar şi iar, cu încetinitorul, şi având parte de comentariile antrenorilor. Chiar şi când câştigam, întotdeauna ne revedeam greşelile. Când eşti obligat să te confrunți atât de des cu greşelile tale, înveți să nu le mai iei ca pe niște afronturi personale. Am învățat să greşesc repede, să învăț din greşelile mele şi să merg mai

„Persoana interesată de succes trebuie să învețe să privească eşecul ca fiind o parte sănătoasă, inevitabilă a procesului prin care se ajunge în vârf."
– Joyce Brothers

departe. De ce să te învinovățești pentru ele? Data viitoare fii mai bun".

Nu toată lumea este dispusă să își înfrunte greșelile și să nu le ia personal. Deoarece Montana a făcut-o, a devenit unul dintre cei mai buni jucători din NFL. Leadershipul lui și capacitatea de a face față greutăților i-au atras porecla „Joe Cool" (Joe cel Calm – n. tr.). Aceste calități l-au ajutat să câștige de patru ori Super Bowl și să fie desemnat de trei ori Cel mai Votat Jucător Super Bowl. Dacă vrei să îți atingi potențialul ca lider, așteaptă-te să eșuezi și să faci greșeli.

3. Insistă să înveți din propriile greșeli

Autorul și expertul în leadership, Tom Peters, scrie: „De la cea mai mică filială, la nivel de corporație, nu există nimic mai inutil decât persoana care spune la sfârșitul programului, ca raport de activitate: «Ei, am parcurs ziua fără să greșesc»".

În privința eșecului, există două reacții comune pe care le au oamenii. În timp ce unii ezită deoarece se simt inferiori, ceilalți sunt ocupați făcând greșeli, învățând din ele și devenind mai buni. Oamenii pot fie să fugă de greșeli și să își facă rău, fie să învețe din ele și să se ajute singuri. Oamenii care încearcă să evite eșecul cu orice preț nu învață niciodată și ajung să repete aceleași greșeli iar și iar. Însă cei care sunt dispuși să învețe din eșecurile lor nu sunt nevoiți să le repete. După cum observa autorul William Saroyan: „Oamenii buni sunt buni pentru că au atins înțelepciunea prin eșec. Câștigăm foarte puțină înțelepciune din succes". Oamenii din leadership trebuie să facă asemenea savanților. În știință, greșelile preced întotdeauna descoperirea adevărului.

4. Întreabă-te pe tine și pe alții: „Ce ne scapă?"

Unii oameni nu se așteaptă decât la probleme. Sunt pesimiști, astfel încât nu se obosesc să caute ceva bun. Alții, ca mine, au o tendință înnăscută de a presupune că totul este în regulă. Însă

ambele feluri de a gândi îi pot dăuna mult unui lider. Elizabeth Elliot, autoare a „All That Was Ever Ours", remarcă: „Toate generalizările sunt false, inclusiv aceasta, însă continuăm să le facem. Creăm imagini – unele sumbre, care nu pot fi schimbate; ignorăm sau acceptăm oameni, produse, programe și reclame în funcție de etichetele cu care vin; știm puțin despre câte ceva și tratăm acel lucru ca și cum am ști totul". Liderii trebuie să aibă mai mult discernământ de atât.

> ***„Oamenii buni sunt buni pentru că au atins înțelepciunea prin eșec. Câștigăm foarte puțină înțelepciune din succes."***
> ***– William Saroyan***

Este ușor să luăm decizii în funcție de ce știm. Dar există întotdeauna lucruri pe care nu le știm. Este ușor să alegem o direcție în funcție de ce vedem. Dar ce se întâmplă cu ce nu vedem? A citi printre rânduri este foarte important pentru un leadership bun. Este cel mai probabil să facem acest lucru atunci când punem întrebarea: „Ce ne scapă?"

În anii '90, în timpul agitației dot com, parcă toată lumea voia să intre în ceea ce părea un lucru foarte bun. Pe atunci, echipa de conducere de la una dintre companiile mele era atrasă de ideea de a crea o firmă dot com pentru lideri. De fiecare dată când cineva aducea vorba despre acest lucru, în cameră se simțea o energie uriașă. Toți deveneau foarte entuziasmați de potențialul unei astfel de afaceri. Totuși, de fiecare dată când începea discuția, fratele meu, Larry, punea o singură întrebare simplă care îi aducea pe toți cu picioarele pe pământ: „Cum generează aceste companii profit dincolo de investiția inițială?" Nimeni nu avea un răspuns satisfăcător.

Asta înseamnă că Larry era un morocănos, o persoană care se bucura să demonteze ideile altora și să distrugă oportunitățile? Nu, era doar realist. Întrebarea lui era o altă variantă a „Ce ne scapă?". Și când realitatea a lovit firmele dot com, am fost ferciți că el nu a încetat să pună acea întrebare.

Valoarea întrebării „Ce ne scapă?" stă în faptul că îi face pe toți să se oprească și să reflecteze. Mulți oameni văd ceea ce este evident. Puțini văd ceea ce nu este acolo. A pune întrebări grele îi face pe oameni să gândească diferit. A nu pune întrebări înseamnă să presupui că un proiect este potențial perfect și că dacă este abordat cu grijă, nu vor exista probleme. Ceea ce este complet fals.

5. Acordă-le oamenilor din jurul tău permisiunea de a se opune

De curând, într-un birou de vânzări supus unei presiuni ridicate, am văzut un semn care spunea: „Îți place să călătorești? Vrei să îți faci prieteni noi? Vrei să fii liber să îți cunoști viitorul? Toate acestea pot fi ale tale dacă mai faci o singură greșeală". Teama de a face greșeli îi împiedică pe oameni să își atingă potențialul. Teama de a fi sincer cu liderii în privința posibilelor probleme pe care le poate aduce un curs de acțiune a afectat multe echipe. Cei mai buni lideri îi invită pe oamenii din echipele lor să își exprime opiniile.

Valoarea întrebării „Ce ne scapă?" este faptul că îi face pe toți să se oprească și să reflecteze.

Când liderii nu primesc reacții de la ceilalți din echipa lor, acest lucru poate duce la dezastru. Michael Abrashoff abordează această problemă în cartea lui, „It's Your Ship":

> În momentul în care am auzit despre acest lucru [tragicul eveniment al scufundării unei bărci de pescuit japoneze de către submarinul american Greeneville, în apele din preajma orașului Honolulu], mi-am amintit că, așa cum se întâmplă adesea cu accidentele, cineva simte posibilul pericol, dar refuză să vorbească. Pe măsură ce investigațiile în cazul Greeneville au avansat, am citit într-un articol din „New York Times" că echipajul submarinului „l-a respectat prea mult pe ofițerul de comandă pentru a-i pune la îndoială judecata". Dacă asta înseamnă respect, atunci mie nu-mi trebuie așa ceva. Trebuie să ai în organizația ta oameni care să fie în stare să te tragă de mânecă și să spună: „Așa este cel mai bine?" sau „Ia-o mai încet" ori „Mai gândește-te la asta" sau „Merită ca pentru ceea ce facem noi să omorâm sau să rănim pe cineva?"
>
> Istoria înregistrează nenumărate incidente în care căpitani de vas sau manageri de organizații au permis să apară un climat de intimidare la locul de muncă, amuțindu-i pe subordonații ale căror avertismente ar fi putut preveni dezastrele. Chiar și atunci când jena de a vorbi provine din admirația pentru experiența și talentul ofițerului de comandă, trebuie creat un climat în care deciziile să fie puse la îndoială pentru a cultiva reverificarea.[2]

Mai multe minți bune care cooperează sunt întotdeauna mai eficiente decât una care munceşte singură. Deoarece am învățat această lecție, m-am schimbat dintr-o persoană care evită posibilele veşti proaste într-una care le invită. De mulți ani deja le dau voie celor din cercul meu de apropiați să îmi pună întrebări dificile și să îmi ofere părerile lor atunci când nu sunt de acord cu mine. Nu vreau să fac vreodată o greșeală, iar apoi să aud un membru al echipei spunând: „Știam eu că va fi o decizie proastă". Vreau ca oamenii să îmi spună încă de la început, nu după ce este prea târziu ca sfatul lor să mai fie util. Respingerea înainte ca o decizie să fie luată nu înseamnă niciodată lipsă de loialitate. Totuși, a pune la îndoială o decizie după ce a fost luată nu este ceea ce eu consider a fi muncă de echipă eficientă.

„Dacă o persoană va începe cu certitudini, va sfârși cu îndoieli; dar dacă va fi preocupată să înceapă cu îndoieli, va sfârși cu certitudini."
– Sir Francis Bacon

Dacă te afli la conducerea unei echipe, atunci trebuie să le acorzi membrilor ei permisiunea de a pune întrebări grele și de a-ți respinge ideile. Această permisiune trebuie dată celorlalți de către lider. Prea

des liderii preferă să aibă subordonați care să închidă ochii, decât unii care să vorbească direct. Dar dacă totul este liniştit atunci când sunt luate decizii, probabil că nu va mai fi după ce acestea vor fi aplicate. Filosful şi omul de stat englez, sir Francis Bacon, observa: „Dacă o persoană va începe cu certitudini, va sfârşi cu îndoieli; dar dacă va fi preocupată să înceapă cu îndoieli, va sfârşi cu certitudini". Aş spune că acestea sunt vorbele unui lider care era oricând gata să întrebe: „Ce greşeală fac?"

CEA MAI MARE GREŞEALĂ ESTE SĂ NU ÎNTREBI CE GREŞEALĂ FACI

EXERCIȚII PRACTICE

1. Care este atitudinea ta față de greşeli? Eşti optimist, pesimit sau realist? Un optimist se teme să caute posibilele probleme. Un pesimist este convins că nu vor exista decât probleme. Nici una dintre aceste atitudini nu este benefică. Trebuie să încerci să fii realist. Săptămâna aceasta, în timp ce lucrezi, întreabă-ți colegii, subordonații şi pe tine însuți: (1) „Ce ar putea merge prost?" şi (2) „Ce ne scapă?"

2. Îți recunoşti greşelile? Greşelile îți sunt prieteni sau duşmani? Dovada că liderii îşi acceptă greşelile şi că le consideră prietenii lor este oferită de cât de des le fac şi le recunosc. Roagă-i pe cei care lucrează cu tine să îți dea note pe o scală de la 1 (potrivnic) la 10 (dispus) pentru cât de dornic eşti tu să îți recunoşti greşelile. Dacă scorul este sub 8, trebuie să faci mai multe eforturi pentru a-ți recunoaşte slăbiciunile în fața altor oameni, pentru a-ți admite greşelile, pentru a învăța din ele şi a accepta eşecul ca parte a succesului.

3. Obții cele mai bune idei de la subordonații tăi? Cât de des îi rogi pe cei pe care îi conduci să îți ofere părerile lor despre diferite probleme? Cât de des îi incluzi în procesele de strângere a informațiilor şi de luare a deciziilor? Ca lider, tu eşti cel care are responsabilitatea luării deciziilor finale. Totul se opreşte la tine. Totuşi, dacă nu profiți din plin de ideile şi de experiențele oamenilor tăi, îți limitezi eficiența leadershipului. Începe de astăzi să ceri părerile celorlalți.

Momentul mentorului

Dacă eşti supervizor direct al oamenilor cărora le eşti mentor şi ei nu îşi asumă riscuri sau nu fac greşeli, atunci se poate ca tu să porți o parte din vină. Ca lider care este mentor, trebuie să creezi un mediu în care nu numai că greşelile sunt permise, ci sunt încurajate şi acceptate ca preț al progresului. Creează „spațiu" pentru greşelile oamenilor cărora le eşti mentor. Identifică domeniile în care vrei ca ei să experimenteze sau să îşi asume riscuri şi dă-le voie să greşească. Stabileşte o întâlnire cu ei pe viitor, pentru a evalua felul în care acest lucru le-a schimbat leadershipul.

13

Nu îți gestiona timpul – gestionează-ți viața

La începutul anilor mei de leadership, mi-am dat seama că priceperea mea în maximizarea timpului avea să fie foarte importantă pentru productivitatea şi eficiența mea ca lider. După cum spunea Peter Drucker: „Nimic altceva nu deosebeşte mai bine directorii eficienți decât marea lor dragoste pentru timp".

Deoarece ştiam că trebuia să mă perfecționez în acest domeniu, am participat la o conferință despre gestionarea timpului. În acea zi, am învățat multe lecții valoroase. Unul dintre lucrurile care m-au şocat şi care mi-a rămas în minte mai mult de treizeci de ani a fost analogia pe care făcut-o cel care vorbea pentru a descrie timpul. A spus că zilele noastre sunt ca nişte valize identice. Chiar dacă sunt de aceeaşi dimensiune, unii oameni pot pune mai multe în ele decât alții. Motivul? Ştiu cum să împacheteze. Ne-am petrecut cea mai mare parte a zilei învățând ce să împachetăm în timpul alocat.

Schimbare de perspectivă

Am părăsit conferința cu două impresii: în primul rând, timpul este un angajator care oferă egalitate de şanse; toată lumea primeşte douăzeci şi patru de ore pe zi – nici mai mult, nici mai

puțin – dar nu toată lumea obține același profit din cele douăzeci și patru de ore. În al doilea rând, nu există cu adevărat o „gestionare a timpului". Termenul este un oximoron. Timpul nu poate fi gestionat. Nu poate fi controlat în nici un fel. El curge implacabil orice ai face, așa cum aparatul de taxat dintr-un taxi contorizează indiferent dacă mergi sau stai pe loc. Toată lumea primește același număr de ore și de minute în fiecare zi. Nimeni – oricât de iscusit ar fi – nu poate economisi minute dintr-o zi pentru a le petrece în alta. Nici un om de știință – oricât de inteligent ar fi – nu este capabil să creeze noi minute. Nici măcar cu toată averea lui, cineva ca Bill Gates nu poate cumpăra ore în plus. Și chiar dacă oamenii vorbesc despre încercarea de a-și „face timp", trebuie să înceteze. Nu există timp în plus care să se găsească pe undeva. Douăzeci și patru de ore este cea mai mare cantitate pe care o va primi oricare dintre noi.

„Nimic altceva nu deosebește directorii eficienți mai bine decât marea lor dragoste pentru timp." – Peter Drucker

Nu îți poți gestiona timpul. Așadar, ce *poți* face? Să te gestionezi pe tine însuți! Nimic nu îi deosebește mai bine pe oamenii de succes de cei lipsiți de succes decât felul în care își folosesc timpul. Oamenii de succes înțeleg faptul că timpul este cel mai valoros bun de pe pământ. Prin urmare, ei știu unde se duce timpul lor. Analizează neîncetat felul în care își folosesc timpul și își pun întrebarea: „Îmi folosesc timpul în cel mai bun mod?"

Chiar dacă mulți oameni vor recunoaște că timpul este finit, cred că cei mai mulți dintre ei nu îi înțeleg cu adevărat valoarea. În cartea lui, „What to Do Between Birth and Death: The Art of Growing Up", Charles Spezzano scrie: „De fapt, nu plătești pentru lucruri cu bani, plătești cu timp. În cinci ani, voi fi economisit destul pentru a-mi cumpăra casa de vacanță pe care mi-o doresc. Apoi o voi lua mai încet. Asta înseamnă că acea casă te va costa cinci ani – a douăsprezecea parte din viața ta de adult.

Transformă valoarea în bani a casei, a mașinii sau a orice altceva în timp, iar apoi vezi dacă merită".

Liderii buni nu se pot gestiona prost pe ei înșiși

Oamenii își irosesc timpul atunci când fac lucruri care le aduc un profit mic sau deloc. Este destul de rău când subordonații fac acest lucru, deoarece își risipesc viețile și își irosesc potențialul. Dar atunci când liderii procedează astfel, aceștia nu își fac rău doar lor înșile – le irosesc timpul și oamenilor lor!

Am observat că oamenii care se gestionează prost, sunt deseori vinovați de unul dintre următoarele trei lucruri:

1. Își subevaluează unicitatea făcând ceea ce le cer alții

Poetul Carl Sandburg recomanda: „Timpul este cea mai valoroasă monedă din viața ta. Tu și numai tu vei hotărî cum va fi ea cheltuită. Ai grijă să nu îi lași pe alții să o cheltuiască în locul tău". După cum am menționat în capitolul 7, la începutul carierei mele le permiteam altora să influențeze felul în care cheltuiam acestă „monedă". Drept rezultat, îndeplineam așteptările altora în loc să fac lucrurile la care eram talentat!

„Timpul este cea mai valoroasă monedă din viața ta. Tu și numai tu vei hotărî cum va fi ea cheltuită. Ai grijă să nu îi lași pe alții să o cheltuiască în locul tău." – Carl Sandburg

Ca lider, vreau să însemn ceva. Vreau să am o influență. Tu nu? Leadershipul meu a trecut la un nou nivel atunci când m-am concentrat mai mult asupra împlinirii viziunii mele, nu a îndeplinirii așteptărilor altor oameni. Cred că m-am născut pentru a face anumite lucruri. Nu le pot face dacă încerc să fiu ceea ce vor alții – și făcând acest lucru prost. Trebuie să îmi aduc propria contribuție. Nimeni altcineva nu o poate face în locul meu.

Uneori, oamenii nu înțeleg de ce îmi apăr calendarul cu atâta înverşunare şi de ce refuz unele cereri. Nu sunt încăpățânat. Sunt foarte atent la misiune. Ştiu ce fac bine şi ce nu. Timpul meu este limitat şi vreau să profit cât mai mult de el. Nu îi voi lăsa pe alții să mă pună în cuşca aşteptărilor lor. Dacă vrei să fii un lider eficient, trebuie să îi împiedici pe ceilalți să îți facă asta.

2. Îşi anulează eficiența făcând lucruri lipsite de importanță

Eseistul Henry David Thoreau scria: „Nu este de ajuns să fii ocupat. Întrebarea este: «Cu ce suntem ocupați?»" Cum stabileşti dacă ceva merită timpul şi atenția ta? Ani întregi am folosit această formulă pentru a evalua importanța unei sarcini, astfel încât să mă pot gestiona eficient pe mine însumi. Este un proces format din trei paşi:

Pasul unu: evaluează sarcina în termeni de importanță
Decisivă = 5 puncte
Necesară = 4 puncte
Importantă = 3 puncte
Utilă = 2 puncte
Secundară = 1 punct

Pasul doi: stabileşte prioritatea sarcinii în funcție de când trebuie îndeplinită
Luna aceasta = 5 puncte
Luna viitoare = 4 puncte
Trimestrul acesta = 3 puncte
Trimestrul viitor = 2 puncte
Sfârşitul anului = 1 punct

Pasul trei: înmulțeşte rata de importanță cu cea de prioritate. Exemplu: 5 (decisivă) X 4 (luna viitoare) = 20.

Apoi stabilesc când ar trebui dusă la bun sfârşit sarcina în funcție de următoarea scală:

A = 16-25	Sarcină decisivă care trebuie terminată până la sfârşitul lunii.
B = 9-15	Sarcină importantă care trebuie terminată până la sfârşitul trimestrului.
C = 1-8	Sarcină cu prioritate scăzută care trebuie terminată până la sfârşitul anului.

Unul dintre lucrurile pe care le vei observa la acest sistem este că nu există sarcini care trebuie terminate până la finalul zilei sau al săptămânii. De ce? Pentru că încerc întotdeauna să îmi planific timpul cu cel puțin o lună în avans. Liderii trebuie să privească mai departe în viitor decât alte persoane din organizație. Dacă liderii reacționează întotdeauna la crizele de moment, oamenii şi organizația vor avea de suferit.

3. Îşi reduc potențialul făcând lucruri pentru care nu sunt educați sau instruiți

Orice merită făcut merită făcut mai bine. Întotdeauna sunt uluit atunci când oamenii încearcă să realizeze ceva fără a profita de înțelepciunea cuiva care se află înaintea lor în acea călătorie. A fi ajutat de un instructor, un îndrumător sau un mentor poate avea o importanță uriaşă în productivitatea pe care o pot obține oamenii în timpul pe care îl au.

Robert Zemsky şi Susan Shaman de la Universitatea din Pennsylvania au făcut o cercetare asupra a 3.200 de companii din Statele Unite ale Americii. Au descoperit că o creştere a cheltuielilor din capital de 10% a dus la o creştere a productivității de doar 3,8%. Totuşi, o creştere de 10% a cheltuielilor pentru training a condus la o creştere de 8,5% a productivității[1]. Dacă vrei să profiți la maximum de timpul tău, profită din plin de tine. Găseşte

pe cineva care să te ajute să îmbunătățești abilitățile tale și pe cele ale oamenilor tăi. După cum spune prietenul și comunicatorul Zig Ziglar: „Singurul lucru mai rău decât a instrui angajați și a-i pierde este să nu îi instruiești și să îi păstrezi".

„Singurul lucru mai rău decât a instrui angajați și a-i pierde este să nu îi instruiești și să îi păstrezi." – Zig Zaglar

Chiar există o artă a gestionării propriei persoane și a utilizării la maximum a timpului. Este ceva cu care trebuie să te obișnuiești. Nu cunosc mulți oameni care își încep viața cum trebuie de la bun început. Cei mai mulți nu învață niciodată. Cei care o fac, o dezvoltă în timp. Gestionarea vieții începe cu o conștientizare a timpului și a alegerilor pe care trebuie să le facem pentru a fi buni slujitori ai acestuia. Cei care se descurcă bine cu această artă fac lucruri care:

- Îi apropie de îndeplinirea țelului lor în viață – aceasta îi ajută să se dezvolte.
- Le pun în evidență valorile – aceasta le aduce împlinire.
- Le cresc competențele – aceasta îi face eficienți.
- Le cresc fericirea – aceasta le aduce o sănătate mai bună.
- Îi pregătesc și îndrumă pe alții – aceasta le crește productivitatea.
- Adaugă valoare altora – aceasta le crește influența.

Ei înțeleg că nu există un lucru numit gestionarea timpului – doar gestionarea vieții.

Dwight Bain, un prieten de o viață, mi-a trimis de curând o poveste care m-a impresionat destul de mult în privința gestionării vieții. Este o parabolă scrisă de Jeffrey Davis:

> Pe măsură ce îmbătrânesc, îmi plac din ce în ce mai mult diminețile de sâmbătă. Poate din cauza singurătății liniștite aduse de a fi primul care se trezește sau poate din

cauza bucuriei nestăvilite de a nu fi nevoit să merg la muncă. În orice caz, primele câteva ore ale unei dimineți de sâmbătă sunt cele mai plăcute.

Cu câteva săptămâni în urmă, mă îndreptam spre subsol... cu o cană de cafea aburindă într-o mână și un ziar în cealaltă. Ceea ce începea ca o dimineață de sâmbătă obișnuită s-a transformat într-una dintre acele lecții pe care se pare că viața ți le oferă din când în când. Să îți povestesc.

Am căutat în banda de telefon a stației mele de radioamator pentru a asculta o discuție de sâmbătă dimineață. Pe parcurs, am dat peste un tip care părea în vârstă, cu un semnal foarte puternic și o voce de aur. Știi genul, părea să lucreze în radio. Îi spunea celui cu care vorbea ceva despre „o mie de bile".

Am fost intrigat și m-am oprit să-l ascult.

– Ei, Tom, se pare că ești foarte ocupat cu munca ta. Sunt sigur că te plătesc bine, dar e păcat că ești nevoit să stai atât de mult departe de casă și de familie. E greu de crezut că un tânăr trebuie să muncească șaizeci sau șaptezeci de ore pe săptămână ca să o ducă bine. Păcat că ai pierdut spectacolul de dans al fiicei tale.

– Să îți spun ceva, Tom, a continuat el, ceva ce m-a ajutat să îmi păstrez o perspectivă bună asupra propriilor mele priorități.

Și atunci a început să își explice teoria despre cele „o mie de bile".

– Vezi tu, într-o zi m-am apucat să fac niște calcule. În medie, o persoană trăiește cam șaptezeci și cinci de ani. Știu, unii trăiesc mai mult, alții, mai puțin, dar, în medie, oamenii trăiesc aproximativ șaptezeci și cinci de ani.

– Apoi, am înmulțit șaptezeci și cinci cu cincizeci și doi și am obținut 3.900, care este numărul de sâmbete pe care, în medie, o persoană le are în întreaga ei viață. Fii atent, Tom, acum urmează partea importantă.

– A fost nevoie să ajung la cincizeci și cinci de ani pentru a începe să mă gândesc în amănunt la toate acestea, a

continuat el, şi până atunci deja trăisem 2800 de sâmbete. M-am gândit că dacă aş fi trăit până la şaptezeci şi cinci de ani, mai aveam doar cam 1000 de care să mă bucur.

– Aşa că m-am dus la un magazin de jucării şi am cumpărat toate bilele pe care le aveau. Am fost nevoit să merg la trei magazine de jucării pentru a strânge o mie de bile. Le-am dus acasă şi le-am pus într-un container mare, din plastic transparent chiar aici... lângă aparatura mea. De atunci, în fiecare sâmbătă, scot câte o bilă şi o arunc.

– Am descoperit că privind cum se împuţinează bilele, mă concentrez mai mult asupra lucrurilor cu adevărat importante în viaţă. Nimic nu se compară cu a urmări cum ţi se scurge timpul aici, pe acest pământ, pentru a-ţi pune priorităţile în ordine.

– Acum, lasă-mă să îţi mai spun un lucru înainte de a ieşi din emisie şi a o scoate pe draga mea soţie în oraş, la micul dejun. În această dimineaţă, am luat ultima bilă din container. Mă gândesc că dacă prind următoarea sâmbătă, atunci mi se oferă ceva timp în plus. Şi singurul lucru de care avem nevoie cu toţii este ceva timp în plus.

– Mă bucur că te-am cunoscut, Tom. Sper să îţi petreci mai mult timp cu familia şi sper să ne mai întâlnim aici, în eter.

Când acest om a ieşit din emisie s-a lăsat o tăcere în care puteai auzi şi musca. Cred că ne-a pus pe gânduri pe toţi. În acea dimineaţă aveam de gând să meşteresc la antenă, iar apoi aveam de gând să mă întâlnesc cu câţiva colegi radio-amatori pentru a lucra la următoarea scrisoare informativă a clubului. În schimb, m-am dus la etaj şi mi-am trezit soţia cu un sărut.

– Haide dragă, vă scot pe tine şi pe copii la micul dejun.

– Ce ţi-a venit? m-a întrebat ea cu un surâs.

– Oh, nimic special. Doar că a trecut mult timp de când n-am mai petrecut sâmbăta împreună cu copiii. Hei, pe

drum putem să ne oprim la un magazin de jucării? Vreau să cumpăr nişte bile[2].

Acum, când scriu aceste rânduri, am şaizeci de ani. Dacă voi trăi până la şaptezeci şi cinci, mai am 780 de bile. Conştientizarea acestui fapt mă motivează şi mai mult să îmi gestionez viaţa corect şi să profit din plin de timpul rămas. Pentru a-mi aminti de natura finită a timpului, ţin tot timpul asupra mea un cartonaş cu vorbele scriitorului şi naturalistului John Burroughs. Pe el scrie:

Încă mi se pare prea scurtă fiecare zi...
Pentru toate gândurile pe care vreau să le gândesc,
Pentru toate plimbările pe care vreau să le fac,
Pentru toate cărţile pe care vreau să le citesc,
Pentru toţi prietenii pe care vreau să îi văd.

Când eşti foarte conştient de scopul tău, te bucuri de viaţă şi ai conştiinţa faptului că viaţa este, de fapt, foarte scurtă, zilele par întotdeauna prea scurte. De aceea trebuie să te gestionezi pe tine însuţi eficient. Tot ce faci – în carieră, în viaţa personală şi în leadership – depinde de acest lucru. Aceasta este o lecţie pe care sper să o înveţi din vreme.

NU ÎȚI GESTIONA TIMPUL – GESTIONEAZĂ-ȚI VIAȚA

EXERCIȚII PRACTICE

1. Îți iroseşti timpul? Treci în revistă lucrurile pe care le faci regulat. Este vreunul dintre ele motivat de aşteptările nepotrivite pe care le au alții de la tine? Unele dintre ele sunt lipsite de importanță? Sau tot ce faci este condus de priorităţile şi competenţele tale? Dacă nu, trebuie să schimbi ceea ce faci. Dacă postul sau profesia ta actuale te împiedică să-ți schimbi unele activități, atunci alege-ți alt post sau profesie.

2. Primeşti ajutor acolo unde ai nevoie? Dacă îndeplineşti sarcini importante, dar nu primeşti ajutor sau instrucție pentru a-ți îmbunătăți performanțele, nu îți gestionezi timpul pe cât de bine ar trebui. Rezervă-ți ceva timp pentru a-ți da seama ce îți lipseşte: instrucție, un mentor sau un îndrumător. Stephen Covey numeşte acest proces „ascuțirea toporului". Dacă angajatorul tău doreşte să te ajute să obții aceste lucruri, minunat. Dacă nu, plăteşte singur pentru ele. A-ți îmbunătăți abilitățile în zonele cu prioritate ridicată este întotdeauna o investiție bună în tine însuți, una care pe termen lung va aduce profit.

3. În ce mod hotărăşti cum să-ți petreci timpul? Ce criterii foloseşti? Faci ce-ți vine pe moment? Creezi o listă cu sarcini zilnice? Vreau să te provoc să îți planifici timpul mai eficient şi să o faci din timp.

Gândeşte-te la lucrurile pe care vrei să le faci luna şi anul viitor. Pentru fiecare sarcină, înmulțeşte-i importanța (Decisivă = 5 puncte, Necesară = 4 puncte, Importantă = 3 puncte, Utilă = 2

puncte, Secundară = 1 punct) cu prioritatea (Luna aceasta = 5 puncte, Luna viitoare = 4 puncte, Trimestrul acesta = 3 puncte, Trimestrul viitor = 2 puncte, Sfârşitul anului = 1 punct). Apoi stabileşte când ar trebui să fie planificată acea sarcină în calendarul tău.

A = 16-25	Sarcină decisivă care trebuie terminată până la sfârşitul lunii.
B = 9-15	Sarcină importantă care trebuie terminată până la sfârşitul trimestrului.
C = 1-8	Sarcină cu prioritate scăzută care trebuie terminată până la sfârşitul anului.

Momentul mentorului

Câtă instrucție sau îndrumare specială le oferi oamenilor tăi? Identifică o singură zonă având legătură cu o abilitate anume pentru fiecare persoană căreia îi eşti mentor şi oferă îndrumare sau instrucție aprofundată pentru ea. Creează un plan pentru această zonă şi programează şedințe regulate în care să transmiți ceea ce ai învățat. Scopul tău este să faci ca această persoană să devină capabilă să te înlocuiască în acest domeniu.

14

Continuă să înveți pentru a continua să conduci

Kurt, un agent de vânzări pe care tocmai îl cunoscusem, şi cu mine luam micul dejun la Holiday Inn din Lancaster, Ohio. La un moment dat s-a aplecat spre mine şi mi-a pus o întrebare care avea să schimbe felul în care trăiam şi conduceam.

– John, care este planul tău de dezvoltare personală?

Am fost uluit. Nu aveam un plan de dezvoltare personală. Pe atunci, nici nu ştiam că am nevoie de unul!

Nevrând să fac o impresie proastă, am început să îi descriu lui Kurt programul meu de lucru. Timp de cincisprezece minute am încercat să îl conving pe el (şi pe mine) că a munci mult mă ajuta să mă dezvolt şi să îmi ating potențialul. Nu aşa ar trebui să se întâmple? Munceşti mult, urci pe scara ierarhică şi, cândva, „reuşeşti"?

Pentru a te dezvolta, trebuie să fii hotărât.

Încercarea mea inutilă de a-l impresiona pe Kurt a fost ca un avion care survolează aeroportul, aşteptând permisiunea de aterizare. Am tot zburat în cerc până când, în cele din urmă, am rămas fără combustibil.

– Nu ai un plan de dezvoltare personală, nu-i aşa?

– Nu, am recunoscut eu în cele din urmă. Nu am.

Următorul lucru pe care l-a spus mi-a schimbat viața.

– Ştii, John, oamenii nu se dezvoltă automat, a explicat Kurt. Pentru a te dezvolta, trebuie să ai această intenție.

Conversația a avut loc în 1973, deşi pentru mine este la fel de clară în minte ca şi cum s-ar fi petrecut săptămâna trecută. M-a îndemnat să acționez. Am adoptat imediat un plan de dezvoltare personală. Şi, în fiecare an de atunci, mi-am reînnoit angajamentul de a mă dezvolta strategic şi cu hotărâre.

Decenii întregi, la conferințe, le-am vorbit oamenilor despre subiectul dezvoltării personale. Uneori am fost criticat din acest motiv. Îmi aduc aminte că o persoană a venit odată la mine şi mi-a spus:

– Nu îmi place planul tău de dezvoltare personală.

– În regulă, am răspuns eu. Care este planul tău?

– Nu am unul, a zis el.

– Ei, al meu îmi place mai mult!

Bănuiesc că el credea că singurul motiv pentru care vorbeam despre planul de dezvoltare personală era ca să vând cărți. Ceea ce nu ştia el era că eu am început să vorbesc despre a avea un plan de dezvoltare personală cu mult înainte de a începe să vând cărți sau casete audio. Ştiu că oamenii nu îşi ating potențialul din greşeală. Secretul succesului poate fi găsit în programul zilnic al oamenilor. Dacă fac în fiecare zi intenționat ceva pentru a se dezvolta, se apropie mai mult de atingerea potențialului lor. Dacă nu, acesta se pierde uşurel, în decursul vieții.

Dacă vrei să fii un lider bun, trebuie să fii un elev bun. Mi-am scris cartea „Today Matters" pentru a încerca să îi ajut pe oameni să înțeleagă această idee. În capitolul „Momentele cheie îți definesc leadershipul", am prezentat „duzina zilnică" pe care o folosesc pentru dezvoltarea mea personală. S-ar putea să îți folosească şi ție ca direcție de dezvoltare personală. Ideea principală este că dacă nu ai un plan de dezvoltare personală, nu te aştepta să evoluezi!

Cum să te dezvolți?

În timp ce încerci să înveți şi să te dezvolți ca lider, lasă-mă să îți dau câteva sfaturi despre cum să abordezi acest proces. După mai bine de trei decenii de efort continuu şi dedicat de a învăța şi de a mă dezvolta, îți ofer următoarele sugestii:

1. Mai întâi, investeşte în tine

Cei mai mulți lideri vor să îşi dezvolte afacerea sau organizația. Care este singurul lucru care – mai mult decât orice altceva – va influența dezvoltarea acelei organizații? Dezvoltarea oamenilor din organizație. Şi ce influențează dezvoltarea oamenilor? Dezvoltarea liderului! Atât timp cât oamenii te urmează, ei vor putea ajunge doar atât de departe cât mergi tu. Dacă tu nu te dezvolți, nici ei nu o vor face – fie asta, fie te vor părăsi şi vor merge în altă parte, unde se *pot* dezvolta.

Ca tânăr lider, am cheltuit ceea ce a părut o avere pe cărți şi conferințe. Soția mea, Margaret, şi cu mine am considerat acest lucru deosebit de greu, deoarece aveam un venit foarte limitat. Deseori, amânam alte cheltuieli importante pentru a putea investi în noi înşine. Deşi a fost dificil, acele investiții inițiale au adus dobândă şi, peste ani, mi-au oferit un profit mare, îmbunătățindu-mi leadershipul.

Dacă vrei să conduci, trebuie să înveți. Dacă vrei să continui să conduci, trebuie să continui să înveți.

A investi mai întâi în tine însuți poate părea un gest egoist pentru unii dintre cei din jurul tău. S-ar putea chiar să te critice. Dar dacă o fac, ei nu înțeleg cu adevărat cum funcționează dezvoltarea. Când explică procedurile de urgență, însoțitorii de zbor le spun pasagerilor să îşi pună ei mai întâi măştile de oxigen înainte de a le pune copiilor. Este această indicație egoistă? Fireşte că nu. Siguranța şi binele copiilor depinde de

capacitatea părintelui de a-i ajuta. Ca lider, eşti responsabil de oamenii tăi. Ei depind de tine! Dacă tu nu eşti în stare să conduci bine, ce se va întâmpla cu ei?

Dacă priveşti în jur, vei vedea un tipar care funcţionează în fiecare domeniu al vieţii. Angajaţii devin mai buni după ce supervizorul lor o face. Copiii devin mai buni după ce părinţii lor o fac. Studenţii devin mai buni după ce profesorii lor o fac. Clienţii devin mai buni după ce agenţii de vânzări o fac. În mod asemănător, subordonaţii devin mai buni după ce liderii lor o fac. Este un principiu universal. Preşedintele Harry Truman spunea: „Nu îi poţi conduce pe alţii până nu te conduci mai întâi pe tine". Acest lucru este posibil doar dacă investeşti mai întâi în tine însuţi.

2. *Învaţă neîncetat*

Când un lider ajunge în postul dorit sau la nivelul de educaţie urmărit, există tentaţia de a rămâne pe loc. Acesta este un lucru periculos. Rick Warren, autor al „The Purpose Driven Life", spune: „Momentul în care încetezi să înveţi este cel în care încetezi să conduci". Dacă vrei să conduci, trebuie să înveţi. Dacă vrei *să continui* să conduci, trebuie *să continui* să înveţi. Acest lucru va garanta că vei dori realizări şi mai mari. Şi te va ajuta să îţi păstrezi credibilitatea în faţa celor care te urmează.

Unul dintre cei mai influenţi oameni din lumea golfului vreme de mulţi ani a fost Harvey Penick. Autorul bestsellerului „Harvey Penick's Little Red Book: Lessons and Teachings from a Lifetime of Golf" i-a învăţat pe jucători profesionişti ca Ben Crenshaw, Tom Kite, Kathy Wentworth, Sandra Palmer şi Mickey Wright cum să îşi perfecţioneze jocul. Când Crenshaw a câştigat Mastersul în 1995, a cedat şi a izbucnit în plâns, deoarece Penick, mentorul lui de o viaţă, murise cu puţin timp în urmă.

S-ar putea să fii surprins să afli că Penick era în mare parte autodidact. Decenii întregi a purtat la el un carneţel roşu în care

scria notiţe şi observaţii pentru a-l ajuta să îşi îmbunătăţească performanţele. Învăţa neîncetat. Şi, cu cât devenea mai bun, cu atât mai buni deveneau şi cei cărora le preda. În mod ironic, Penick nu a avut niciodată de gând să îşi publice notiţele. Pur şi simplu avea de gând să îi lase carneţelul fiului său. Dar ceilalţi l-au convins să publice toate lecţiile pe care le învăţase în decursul anilor. Drept rezultat, oamenii încă învaţă de la el şi beneficiază de pe urma înţelepciunii lui.

În cartea mea, „Câştigă cu oamenii", scriu despre Principiul Învăţării, care spune: „Există posibilitatea de a învăţa ceva de la fiecare persoană pe care o întâlnim". A păstra o atitudine deschisă spre învăţare este foarte important pentru o dezvoltare continuă. Contrar părerii generale, cel mai mare obstacol în calea descoperirii nu este ignoranţa sau lipsa inteligenţei. Este iluzia cunoaşterii. Unul dintre cele mai mari pericole ale vieţii este să crezi că ai ajuns la capăt. Dacă ţi se întâmplă acest lucru, ai pus capăt dezvoltării.

> ***Cel mai mare obstacol în calea descoperirii nu este ignoranţa sau lipsa inteligenţei. Este iluzia cunoaşterii.***

Oamenii de succes nu văd învăţarea sau reuşita ca pe o destinaţie fixă spre care să se îndrepte şi, odată ajunşi la ea, să se oprească – terminaţi şi împliniţi. Nu o dată am ascultat persoane care învăţau neîncetat, vorbind despre cum aşteptau să ajungă la capătul provocărilor vieţii. Aceşti oameni continuă să manifeste un entuziasm, o curiozitate sau un sentiment de mirare. Una dintre cele mai atrăgătoare caracteristici ale lor este dorinţa molipsitoare de a continua să înainteze în viitor, generând noi provocări şi trăind cu sentimentul că există mai mult de învăţat şi de realizat. Ei înţeleg că nu poţi cuceri lumea dacă rămâi într-un port sigur.

Ce fel de atitudine ai atunci când este vorba de a învăţa? Am observat că oamenii se încadrează într-una dintre aceste trei categorii:

- **Zona de provocare:** „Încerc să fac ceea ce nu am mai făcut până acum"
- **Zona de confort:** „Fac ceea ce ştiu deja să fac"
- **Zona de inerţie:** „Nu mai fac nici măcar ce făceam înainte"

Toată lumea începe în zona de provocare. Ca bebeluşi, trebuie să învăţăm să mâncăm, să vorbim şi să păşim. Apoi mergem la şcoală şi continuăm să învăţăm. Dar vine o vreme în viaţa tuturor în care nu mai *au nevoie* să continue să încerce lucruri noi. Acesta este un moment crucial. Pentru unii are loc devreme în viaţă. Pentru alţii, vine după ce au atins un anumit nivel de succes. Aceasta este clipa în care se hotărăsc în ce zonă vor trăi: cea a provocării, în care vor continua să încerce lucruri noi, să exploreze şi uneori să dea greş; cea de confort, unde nu îşi mai asumă riscuri sau cea de inerţie, unde nici măcar nu mai încearcă. Este o zi tristă cea în care o persoană alege să părăsească zona de provocare şi să înceteze să se dezvolte. După cum afirma Phillips Brooks, preotul care a vorbit la înmormântarea lui Abraham Lincoln: „Tristă este pentru orice om ziua în care devine satisfăcut de viaţa pe care o duce, de gândurile pe care le are şi de faptele pe care le face; când la porţile sufletului său încetează să mai bată dorinţa de a face ceva mai important, pe care îl caută şi ştie că a fost creat să-l facă".

Nu există substitut pentru a învăţa neîncetat. În decursul anilor, mi-am creat un regim de dezvoltare extrem de disciplinat:

Citesc zilnic pentru a mă dezvolta în viaţa personală.
Ascult zilnic pentru a-mi extinde perspectivele.
Gândesc zilnic pentru a aplica ceea ce învăţ.
Arhivez zilnic pentru a păstra ceea ce învăţ.

Încerc să urmez sfatul filosofului german Goethe, care spunea: „Nu lăsa să treacă nici o zi fără să priveşti o operă de artă perfectă,

să asculţi o piesă muzicală minunată şi să citeşti un fragment dintr-o carte extraordinară".

„Leadershipul şi învăţatul sunt indispensabili unul altuia". – John F. Kennedy

Adoptarea acestui program m-a făcut să îmi schimb modul de gândire. În timpul primilor ani de leadership, voiam să fiu „Domnul Ştie-Tot" – expertul la care să vină ceilalţi pentru răspunsuri. După conversaţia avută cu Kurt în 1973, am vrut să devin „Domnul Deschis" – cineva cu o atitudine de învăţare, care doreşte să se dezvolte în fiecare zi. Dorinţa mea este să continuu să mă dezvolt şi să învăţ până în ziua în care voi muri, nu doar în beneficiul meu, ci şi în al celorlalţi. Nu îmi pot permite să uit ceea ce spunea preşedintele John F. Kennedy: „Leadershipul şi învăţatul sunt indispensabili unul altuia".

3. *Creează un mediu de dezvoltare pentru oamenii pe care îi conduci*

Curând după ce mi-am dedicat viaţa ideii de a fi o persoană care se dezvoltă, mi-am dat seama că cele mai multe medii de muncă nu favorizează dezvoltarea. Mulţi dintre prietenii mei nu voiau să se dezvolte. În mintea lor, îşi îndepliniseră datoria urmând şi absolvind facultatea. În ceea ce îi privea, ştiau destule. Terminaseră. În multe feluri, erau ca fetiţa care credea că terminase matematica după ce învăţase tabla înmulţirii cu doisprezece. Când bunicul a întrebat-o cu o sclipire în ochi: „Cât face treisprezece ori treisprezece?", ea l-a luat în râs: „Nu fi prostuţ, bunicule, nu există aşa ceva".

O persoană obişnuită va încerca să tragă în jos pe oricine din jurul ei care se străduie să se ridice peste medie. Mulţi oameni ar prefera să aibă de-a face cu probleme vechi, în loc să găsească soluţii noi. Pentru a învăţa toată viaţa, am fost nevoit să ies dintr-un mediu de stagnare şi să mă depărtez de oamenii care nu aveau

nici o dorință să evolueze. Am căutat locuri în care dezvoltarea era prețuită şi oamenii făceau asta în permanență. M-a ajutat să mă schimb şi să mă dezvolt – mai ales la începutul călătoriei mele.

Dacă deja investeşti în tine însuți şi ai adoptat atitudinea unei persoane care învață continuu, s-ar putea să crezi că ai făcut tot ce este nevoie în domeniul dezvoltării personale. Însă ca lider, mai ai încă o responsabilitate. Trebuie să creezi un mediu de dezvoltare pozitivă pentru cei pe care îi conduci. Dacă nu o faci, oamenilor din organizație care vor să se dezvolte li se va părea dificil să o facă şi, în cele din urmă, vor căuta alte oportunități.

Cum arată un mediu de dezvoltare? Cred că are zece caracteristici. Este un loc în care se întâmplă următoarele lucruri:

- Ceilalți sunt înaintea ta.
- Eşti provocat neîncetat.
- Atenția îți este îndreptată înainte.
- Atmosfera este pozitivă.
- Deseori eşti în afara zonei tale de confort.
- Te trezeşti entuziasmat.
- Eşecul nu este dușmanul tău.
- Ceilalți se dezvoltă.
- Oamenii doresc schimbarea.
- Dezvoltarea este modelată şi aşteptată.

Dacă poți crea un mediu de dezvoltare, oamenii din organizația ta se vor dezvolta şi perfecționa, iar cei cu un potențial ridicat se vor grăbi să se alăture echipei tale! Acest lucru îți va transforma organizația.

Oamenii fac diferența

Walt Disney observa: „Sunt parte din tot ceea ce am întâlnit". Indiferent dacă încerci să intri în rândurile celor care învață

neîncetat sau să clădeşti o organizație care posedă un mediu de dezvoltare, secretul succesului poate fi găsit în oamenii care te înconjoară. Atitudinea şi acțiunile lor sunt molipsitoare.

Tatălui meu îi place să spună povestea omului care a încercat să îşi înscrie catârul la derby-ul Kentucky. A fost imediat respins şi mustrat.

– Catârul tău nu are nici o şansă să câştige o cursă împotriva exemplarelor de rasă pură, l-au dojenit organizatorii.

– Ştiu, a răspuns bărbatul, dar credeam că alăturarea i-ar fi prins bine.

A sta în jurul celor care sunt mai buni decât noi ne determină să ne extindem şi să ne perfecționăm. Acest lucru nu este întotdeauna plăcut, dar este întotdeauna profitabil. Se spune că de fiecare dată când marele poet Emerson se întâlnea cu marele eseist Thoreau, cei doi se întrebau unul pe altul: „Ce ți-a devenit mai clar de când ne-am văzut ultima dată?" Fiecare voia să afle ce învățase celălalt. Oamenii mari doresc să scoată la suprafață măreția din ceilalți. Oamenii mici vor încerca să îți impună aceleaşi limite pe care şi le-au impus lor înşile.

Trebuie să îi mulțumesc lui Kurt pentru că m-a ajutat să înțeleg valoarea dezvoltării personale atât de devreme în cariera mea. În mai puțin de un an de la conversația mea cu el, puteam spune că învățam, mă dezvoltam şi mă schimbam. Se spune că triburile tătare din Asia Centrală aveau un blestem pe care îl foloseau împotriva dușmanilor lor. Nu le spuneau să dispară sau să moară. În schimb, spuneau: „Fie să rămâi pe vecie într-un singur loc". Ce gând îngrozitor! Îți poți închipui aşa ceva? Eu nu.

Pentru a vedea un videoclip cu John Maxwell predând mai mult despre acest principiu de leadership şi pentru a avea acces la informații şi instrumente utile adiționale, vizitează www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

CONTINUĂ SĂ ÎNVEȚI PENTRU A CONTINUA SĂ CONDUCI

EXERCIȚII PRACTICE

1. Ai boala destinației? Dacă tu crezi că ai ajuns la linia de sosire (sau că poți ajunge într-o zi) atingând o anumită poziție, obținând un anumit grad sau o anumită recomandare sau câștigând un anumit venit, atunci eşti în pericolul de a te afla fie în zona de confort, fie în cea de inerție. Ce faci pentru a te feri de acest lucru? Asigură-te că scopurile tale personale pe termen lung sunt orientate spre dezvoltare, nu spre destinație.

2. Care este planul tău? Lasă-mă să joc rolul lui Kurt, punându-ți întrebarea: „Care este planul tău de dezvoltare personală?" A lucra mult şi cu sârguință nu asigură dezvoltarea. Nici promovarea nu o face. Ce vei face săptămâna asta, luna asta şi anul ăsta pentru a te dezvolta activ? Îți recomand să citeşti măcar o carte de dezvoltare personală pe lună şi să asculți măcar un CD sau o casetă audio motivațională pe lună. În plus, programează-ți să participi o dată pe an la o conferință sau la o întrunire orientată spre dezvoltarea personală.

3. Creezi un mediu de dezvoltare? Dacă ocupi orice fel de poziție de leadership, eşti responsabil de construirea unui mediu de dezvoltare pentru oamenii care lucrează pentru tine. Foloseşte îndrumările din acest capitol pentru a începe să creezi unul. Nu uita, un mediu de dezvoltare este unul în care:

- Ceilalți sunt înaintea lor (asta înseamnă că *tu* te dezvolți).
- Ei sunt provocați neîncetat.

- Atenția este îndreptată înainte (spre viitor, nu spre greşelile din trecut).
- Atmosfera este pozitivă.
- Deseori ei se află în afara zonei lor de confort (dar nu în afara celei de competență).
- Se trezesc entuziasmați (sunt entuziasmați să vină la muncă).
- Eşecul nu este duşmanul lor (li se permite să rişte).
- Ceilalți se dezvoltă (trebuie să prețuieşti foarte mult dezvoltarea tuturor).
- Oamenii doresc schimbarea.
- Dezvoltarea este modelată şi aşteptată (de tine şi de alții).

Momentul mentorului

Prezentându-le oamenilor această carte şi fiindu-le mentor, deja investeşti în ei şi contribui la crearea unui mediu de dezvoltare. Du-ți investiția la nivelul următor, ajutându-i pe oamenii cărora le eşti mentor să elaboreze câte un plan de dezvoltare personală pentru fiecare dintre ei. Ajută-i să aleagă cărțile şi lecțiile pe care le vor folosi în anul următor. Trimite-i la conferința care crezi că îi va ajuta cel mai mult. Şi acordă-le o zi de repaus personal în care să mediteze la ce au învățat şi la felul în care vor să continue să se dezvolte.

15

Liderii se evidențiază în perioadele dificile

Care este scopul tău actual ca lider? În timpul primului an în cariera mea de leadership, aveam un țel simplu: la finalul anului vroiam să primesc un vot unanim de sprijin la întrunirea anuală de afaceri a micii mele congregații.

Sunt preot la a treia generație. Am crescut într-o congregație în care oamenii cred că treaba unui pastor este să îi facă pe toți fericiți. Liderii care au primit cel mai mare respect în această comunitate sunt cei care nu au clătinat niciodată barca şi care au reuşit să păstreze totul calm în organizația lor. Cu cât mai neschimbate rămân lucrurile, cu atât mai fericiți sunt oamenii. Şi îşi confirmă fericirea la întrunirea de afaceri anuală, unde unul dintre lucrurile pentru care votează este dacă îi permit pastorului să îşi păstreze locul de muncă. Pentru mine, în primul meu an, cel mai mare semn posibil al succesului ar fi fost un vot unanim de aprobare pentru leadershipul meu. De aceea acesta era scopul pe care îl aveam.

În preajma acelei întruniri, eram destul de sigur că aveam să primesc un vot unanim. La urma urmelor, petrecusem un an întreg făcând tot ce îmi stătuse în puteri pentru a-i mulțumi pe toți cei din congregație. La finalul întrunirii, când terminaserăm toate discuțiile şi voturile fuseseră numărate, secretarul s-a ridicat

şi a citit rezultatele: 31 de voturi pentru, unul împotrivă şi o abţinere. Deşi am încercat să o ascund, am fost şocat, zăpăcit şi profund rănit.

Imediat după suspendarea întrunirii, m-am grăbit acasă şi l-am sunat pe tatăl meu care era lider în comunitatea noastră. I-am spus întreaga poveste şi i-am transmis stupefiat rezultatul votării.

– Tată, ar trebui să îmi dau demisia din cauza acestui rezultat slab? am întrebat eu.

Spre groaza mea, l-am auzit râzând.

– Nu, fiule, a răspuns el, mai bine rămâi. Te cunosc bine şi este cel mai bun rezultat pe care îl vei primi vreodată!

În următoarele şase luni, în fiecare duminică dimineaţă mă uitam la oamenii din congregaţie şi mă întrebam: „Cine a votat împotriva mea?" Nu am aflat niciodată. Dar am învăţat ceva despre mine. Am descoperit că doream cu disperare aprobarea celorlalţi. Aceasta putea fi o mare problemă. De fiecare dată când trebuia luată o hotărâre neplăcută, preferam să pasez mingea în loc să driblez cu ea. Ca tânăr lider, eram foarte dornic să primesc recompensele leadershipului. Dar eram mai puţin dispus să plătesc preţul leadershipului.

Ca tânăr lider, eram foarte dornic să primesc recompensele leadershipului. Dar eram mai puţin dispus să plătesc preţul leadershipului.

Când oamenii sunt confruntaţi cu acest fel de slăbiciune, pot fugi de ea sau pot încerca să o depăşească. Deşi este adevărat că ar trebui să se dezvolte în domeniile în care au cele mai mari talente, acest aspect era diferit. Aceasta era o problemă de *caracter.* Era acel tip de slăbiciune care ameninţa să îmi scurtcircuiteze capacitatea de leadership şi să provoace deraierea carierei mele. Dacă nu o rezolvam, nu aveam să fiu niciodată eficient sau să ajung la un nou nivel ca lider.

Ce trebuie să facă un lider?

A durat ceva timp, dar în cele din urmă am ajuns la o concluzie care avea să mă ajute să iau decizii mai bune ca lider în timpul perioadelor dificile: *nu pot să conduc oamenii dacă am nevoie de ei.* Când am descoperit această idee, nu am gândit-o într-un mod arogant sau cu superioritate. Fireşte că liderii au nevoie de oameni. Scopul leadershipului este să îi ducă pe oameni acolo unde aceştia din urmă nu ar putea ajunge singuri, să îi inspire, să îi doteze pentru a face ceea ce ei nu credeau că pot şi pentru a realiza doar ceea ce poate fi făcut de un grup care cooperează. Pentru a reuşi acest lucru, liderii trebuie să îşi iubească oamenii şi să fie apropiaţi de ei. Totuşi, există momente când un lider trebuie să înainteze, făcând un pas curajos, fără să mai aştepte aprobarea celorlalţi. Nu este sănătos pentru un lider să aibă *nevoie* de aprobarea oamenilor. Ca lider, dacă încerc să le fac pe plac tuturor, în cele din urmă îi voi îndepărta pe toţi. Un lider trebuie să rămână fidel viziunii şi oamenilor – chiar şi atunci când nu este îndrăgit. Aceasta este una dintre poverile leadershipului.

Afirmaţia „Nu-i pot conduce pe oameni dacă am nevoie de ei" a devenit un memento constant în timpul acestei prime perioade a leadershipului meu. De fiecare dată când simţeam o urmă de dorinţă de a face pe plac oamenilor în loc să-i conduc eficient, îmi repetam această frază. Când s-a apropiat cea de-a doua întrunire anuală, eram mult mai puţin preocupat de cum avea să fie votul. Ceea ce conta era să rămân fidel viziunii. Şi, apropo, tatăl meu a avut dreptate. Nu am obţinut niciodată un rezultat mai bun. Primul a fost cel mai satisfăcător din câte am primit vreodată!

A lua o decizie dificilă

Fiecare lider se confruntă cu perioade dificile – şi în timpul acestora, liderii se dezvăluie şi dovedesc cine sunt cu adevărat. A-i conduce pe alţii poate fi foarte greu şi poate cere mult curaj.

Desigur, nu se întâmplă aşa tot timpul. Cam 95% dintre deciziile pe care le ia un preşedinte de firmă pot fi luate şi de un absolvent de liceu ceva mai inteligent. Puțină logică este suficientă. Dar preşedinții de firmă nu sunt plătiți pentru acest gen de decizii; ci pentru celelalte cinci procente! Acestea sunt deciziile dificile. Fiecare schimbare, fiecare provocare şi fiecare criză necesită o decizie dificilă, iar felul în care sunt abordate îi deosebeşte pe liderii buni de restul.

Cum îți dai seama când te confrunți cu o decizie dificilă şi trebuie să fii cel mai bun ca lider? Vei şti atunci când decizia este marcată de aceste trei lucruri:

1. Decizia dificilă implică risc

Am citit odată că atunci când Uniunea Sovietică a invadat şi a cucerit Letonia în 1940, viceconsulul Statelor Unite ale Americii la Riga era îngrijorat că proviziile Crucii Roşii Americane din acel oraş aveau să fie prădate. Pentru a le proteja, a cerut permisiunea de la Departamentul de Stat din Washington, D.C. să pună un steag american deasupra celui al Crucii Roşii pentru a împiedica să fie luate.

„Nu există nici un precedent pentru o astfel de acțiune", a transmis ca răspuns biroul secretarului de stat.

Când viceconsulul a primit mesajul, s-a suit personal pe clădire şi a prins steagul american de catarg. Apoi a transmis departamentului de stat: „Începând de azi, am stabilit un precedent".

Liderii trebuie să fie dispuşi să facă lucruri pe care alții nu vor să le facă. Trebuie să se afle în prima linie. Larry Osborne remarca: „Cel mai impresionant lucru la liderii extrem de eficienți este cât de puține au în comun. Ceea ce susține unul, contrazice altul. Dar există o trăsătură comună: liderii eficienți sunt dispuşi să îşi asume un risc". Dacă nu eşti dispus să îți asumi un risc, atunci nu eşti făcut să fii lider. Nu poți să rămâi în siguranță tot timpul şi să

te aştepți să îi duci pe oameni înainte în acelaşi timp. Întotdeauna, progresul necesită riscuri.

2. O decizie dificilă implică o luptă interioară

Psihoterapeutul Sheldon Koop afirmă: „Toate bătăliile importante se poartă în sinea ta". Când mă gândesc la perioadele dificile cu care m-am confruntat ca lider, îmi dau seama că fiecare dintre ele a început în interiorul meu – nu cu alții. Dacă drumul ar fi fost curat şi neted, nu ar fi fost o decizie grea. Şi oricine ar fi putut să o ia! În plus, orice decizie dificilă iei, aceasta va fi pusă la îndoială. Va fi criticată. Va avea anumite consecințe. Tocmai de aceea este o decizie grea.

> ***„Toate bătăliile importante se poartă în sinea ta."***
> ***– Sheldon Koop***

Adesea, această bătălie interioară are loc departe de lumina reflectoarele leadershipului, iar privitorii obişnuiți nici măcar nu ştiu că se desfăşoară. Pastorul, autorul şi academicianul Chuck Swindoll scrie: „Curajul nu se limitează la câmpul de luptă, la Indianapolis 500 sau la a prinde fără teamă un hoț care ți-a intrat în casă. Testele de curaj adevărate sunt mult mai tăcute. Sunt cele interioare, ca a rămâne credincios atunci când nimeni nu se uită, ca a îndura durerea atunci când camera este goală, ca a rămâne singur atunci când eşti neînțeles". A face lucrul corect nu este întotdeauna uşor, dar este întotdeauna necesar dacă un lider vrea să fie integru şi eficient.

Deoarece majoritatea deciziilor dificile are ca rezultat şi o luptă exterioară, un lider trebuie să obțină prima victorie în interior. Dacă eşti indecis interior în privința unei probleme, nu vei avea siguranța de care ai nevoie pentru lupta exterioară. De aceea întâi mă asigur că sunt eu însumi convins de direcția de acțiune înainte de a încerca să îi conving pe alții. Odată ce sunt convins de direcția corectă de acțiune, am curajul să pun decizia în aplicare, indiferent cât de dificilă ar fi sau cât de grele devin urmările.

3. O decizie dificilă te va evidenția ca lider

Din când în când, aud lideri plângându-se despre perioadele grele cu care se confruntă în conducerea organizațiilor lor. Acest lucru mă face să vreau să spun: „Mulțumește-i lui Dumnezeu pentru perioadele grele. Ele sunt motivul pentru care exiști – pentru a fi lider. Dacă totul ar merge bine, oamenii nu ar mai avea nevoie de tine!"

Fostul primar al orașului New York, Rudy Giuliani, spune: „Când persoana potrivită este liderul, se descurcă și mai bine în timpul perioadelor dificile". Cred că este adevărat. Când o organizație este pe val, aproape oricine poate conduce. Tot ce are de făcut acea persoană este să afle în ce direcție se îndreaptă oamenii și să treacă în fruntea lor! Când situația se împotmolește, un lider bun va da direcția și va încuraja progresul. Dar când o organizație nu numai că este în impas, ci se și mișcă în direcția greșită, atunci liderii își merită cu adevărat toți banii! Doar cei mai buni lideri pot conduce eficient în astfel de situații. În aceste perioade ei iau cele mai grele decizii și se evidențiază ca lideri.

„Când persoana potrivită este liderul, se descurcă și mai bine în timpul perioadelor dificile."
– Rudy Giuliani

A PRINDE OCAZIA

Ca lider, trebuie să fii conștient că perioadele dificile fie te vor ridica, fie te vor doborî. Marele fost prim-ministru al Marii Britanii, Winston Churchill, remarca: „În viața fiecăruia vine un moment special în care este bătut simbolic pe umăr și primește șansa de a face un lucru special, unic pentru el și pe măsura talentelor lui. Ce tragedie dacă un astfel de moment îl găsește nepregătit sau necalificat pentru ceea ce ar putea fi cea mai măreață clipă a lui". Unul dintre secretele pentru a fi pregătit

pentru cea mai măreață clipă a ta este să te confrunți cu toate deciziile dificile care o preced. Trebuie să fii dispus să faci lucrurile mici, pe cele grele, pe cele nevăzute. Acestea te pregătesc pentru marile momente. Dacă nu ești dispus să te ocupi de micile dificultăți, nu te aștepta să fii capabil să le faci față celor mari. Așa îți vei câștiga reputația.

În urmă cu câțiva ani, am primit o scrisoare de la prietenul meu, Kent Millard, care îmi spunea o poveste despre un alt fel de lider. El scria:

> În august 1999, soția mea, Minnietta, și cu mine ne petreceam vacanța împreună cu niște prieteni care locuiesc într-o zonă îndepărtată din Alaska, lângă Parcul Denali. Unul dintre ei ne-a dus în vizită la vecinul lor, Jeff King, care trăiește la câțiva kilometri distanță. Jeff este un conducător de sanie trasă de câini care a câștigat cursa Iditarod de 1.770 de kilometri de la Anchorage la Nome, Alaska de trei ori (1993, 1996, 1998). A fost o adevărată bucurie să fim martorii dragostei și pasiunii lui Jeff față de cei șaptezeci de câini husky pe care îi are și să îi vedem admirația pentru maturitatea, forța și curajul lor.
>
> Jeff ne-a spus că începe cursa Iditarod cu șaisprezece câini și că schimbă frecvent câinele conducător, pentru a le da tuturor șansa să conducă, deoarece fiecare dintre ei vrea să fie lider. În cele din urmă, găsește câinele care este adevăratul lider, deoarece este energic și consecvent, iar acela devine conducătorul echipajului. Este ales ca lider deoarece conduce; este capabil să îi motiveze pe ceilalți câini să îl urmeze folosindu-și energia și entuziasmul propriu.
>
> Jeff ne-a spus că în 1996, câinele conducător a fost o femelă de doi ani și jumătate, ceea ce era foarte neobișnuit, de vreme ce în echipaj erau doar două femele, iar ea era mult mai tânără și mai mică decât ceilalți masculi. Dar, a spus el cu emoție în glas: „Ea a a fost liderul nostru; când a venit un viscol, ea nu a renunțat. A continuat să latre și să alerge chiar și când zăpada era mai mare ca ea și ne-a

dat tuturor impulsul de a continua. Chiar şi la vârsta ei fragedă, avea maturitatea unui lider".

Când Jeff a fost felicitat pentru câştigarea cursei Iditarod din 1998, a ridicat deasupra capului câinele conducător şi a spus: „Iată-l pe liderul care a câştigat cursa".

Indiferent cât de grea devine situaţia, un lider adevărat va continua să conducă şi nu va renunţa niciodată. Nu contează ce fel de furtună vine. Nu contează cât de mult te acoperă.

Dacă nu ai avut deja ocazia să te evidenţiezi luând decizii grele pentru binele oamenilor tăi şi pentru îmbunătăţirea organizaţiei, nu trebuie să îţi pierzi speranţa. Dacă vei continua să faci ceea ce este corect, vei câştiga şi mai multe responsabilităţi. Şi cu cât acestea vor creşte, cu atât mai dificile vor fi deciziile pe care va trebui să le iei. Între timp, continuă să înveţi şi să te dezvolţi. Acum te pregăteşti. Când vor veni vremurile grele, vei avea şansa să te evidenţiezi ca lider. Şi când, în cele din urmă, te vei confrunta cu o mare provocare, aceasta va putea fi clipa ta de măreţie!

LIDERII SE EVIDENŢIAZĂ ÎN PERIOADELE DIFICILE

EXERCIŢII PRACTICE

1. Ai luat decizii dificile în trecut? Istoricul tău în privinţa deciziilor grele sunt strâns legate de reputaţia şi credibilitatea pe care le ai acum ca lider. Fă o listă cu deciziile dificile pe care le-ai luat – împreună cu anul în care ai făcut-o – unele care au fost puse puternic la îndoială şi criticate. Ce fel de tipar vezi? Dacă activitatea ta de leadership a fost îndelungată, ar trebui să-ţi aminteşti multe asemenea decizii. Dacă nu, nu faci munca grea pe care ar trebui să o facă un lider. Vezi un declin în numărul deciziilor grele în decursul timpului? Dacă da, s-ar putea să îţi pierzi iscusinţa ca lider.

2. Eşti pregătit să câştigi lupta interioară? Ce faci pentru a câştiga luptele interioare cu care se confruntă orice lider care trece prin perioade dificile? Ai o listă de valori sau un set de standarde după care iei decizii? Ai vreun fel de disciplină de zi cu zi care te menţine puternic din punct de vedere intelectual, emoţional, spiritual şi fizic? Când apare ocazia, este deja prea târziu să te mai pregăteşti. Fă astăzi ceea ce poţi, astfel încât să fii pregătit mâine să faci ceea ce trebuie.

3. Joci prea sigur ca lider? Fiecare decizie dificilă include un element de risc. Eşti dispus să rişti, dacă este nevoie, atunci când iei decizii grele? Eşti dispus să iei deciziile bune pentru binele oamenilor tăi sau al organizaţiei în tăcere, chiar ştiind că vei fi criticat pentru ele? Ai fi dispus să îţi sacrifici poziţia dacă acest lucru ar fi necesar pentru a-ţi păstra valorile sau pentru a apăra binele oamenilor tăi?

Momentul mentorului

Dacă oamenii cărora le eşti mentor au multe responsabilităţi, atunci probabil că se confruntă cu decizii dificile chiar acum. Întreabă-i despre dificultăţile cu care au de a face în acest moment şi oferă-te să îi îndrumi în legătură cu cea mai grea. Încurajează-i să ia singuri decizii şi sprijină-i în timp ce îi încurajezi să le pună în aplicare.

16

Oamenii părăsesc oameni, nu companii

Multe dintre ideile pe care le am pentru cărţi îmi vin în urma experienţelor mele de a vorbi publicului de pe tot întinsul Statelor Unite ale Americii şi peste hotare. De fiecare dată când am astfel de angajamente, încerc să îmi petrec cât mai mult timp interacţionând cu oamenii. Stau de vorbă cu ei în timpul pauzelor şi dau autografe pe cărţi de fiecare dată când pot. Îmi place să cunosc oameni şi, de asemenea, să le ascult ideile şi întrebările. De exemplu, „Lider la 360°" a apărut ca rezultat al opiniilor pe care le-am primit de la oameni pe o perioadă de zece ani. Deseori am auzit comentarii ca: „Îmi plac principiile tale de leadership, dar nu le pot folosi, pentru că nu sunt liderul principal" sau: „Ideile tale s-ar putea să fie bune, dar nici nu-ţi închipui cât de dificil este liderul pentru care lucrez". Drept rezultat al acestor remarci, am scris o carte destinată liderilor care conduc din orice poziţie a organizaţiei.

În timp ce lucram la „Lider la 360°", am întrebat deseori auditoriul dacă au urmat vreodată un lider prost. Răspunsul a fost întotdeauna impresionant. Din public se aude un geamăt şi aproape toată lumea ridică mâna. În timpul unuia dintre aceste momente, am avut o revelaţie. Acum pare destul de evident, dar atunci mi s-a părut un lucru genial să pun următoarea întrebare:

„Câți dintre voi v-ați dat vreodată demisia din cauza unui lider prost sau a unei relații neplăcute de la locul de muncă?" Din nou, aproape toate mâinile s-au ridicat. Acest lucru mi-a confirmat ceea ce deja credeam că era adevărat: oamenii părăsesc oameni, nu companii.

Uşa se deschide în ambele părți

Toate organizațiile au un flux de intrare şi unul de ieşire al oamenilor, care funcționează asemănător unei uşi rotative. Oamenii intră pe acea uşă deoarece au un motiv pentru care vor să facă parte din companie. Poate că îi atrage viziunea acesteia. Sau cred că acea companie le oferă oportunități importante. Sau prețuiesc pachetul salarial şi beneficiile pe care le oferă compania. Sau îl admiră pe lider. Există tot atâtea motive câți candidați sunt pentru un post. Însă, atunci când ies din companie pe acea uşă, de cele mai multe ori toți au ceva în comun. Dorința lor de a pleca spre „câmpii mai verzi" este adesea motivată de nevoia de a scăpa de cineva.

> ***„Unii aduc fericire* oriunde *se duc. Alții aduc fericire* oricând *se duc."***
> ***– Oscar Wilde***

Am avut privilegiul să conduc atât companii pro-profit, cât şi organizații non-profit, de voluntari. În ambele, oamenii vin şi pleacă, dar, crede-mă–organizațiile de voluntari sunt mult mai greu de condus. Oamenii te urmează doar dacă vor. Nu au stimulentul oferit de un salariu pentru a rămâne sau a se supune leadershipului oricui. Principiul uşii rotative este cu adevărat valabil în cazul voluntarilor şi, în unele organizații, uşa se roteşte foarte repede.

Vreme de mai bine de douăzeci şi cinci de ani am lucrat ca pastor şi îți pot spune că oamenii au venit şi au plecat în permanență. De fiecare dacă când a fost posibil, am încercat să stau de vorbă cu cel care părăsea congregația. Când îl întrebam de ce pleca,

răspunsul dat mai mereu era conflictul cu oamenii. Sincer să fiu, uneori problema avea legătură chiar cu mine! Alteori avea legătură cu alt membru al echipei sau cu un alt voluntar. După ce le ascultam povestea, uneori îi luam prin surprindere spunând: „Nu te învinovățesc că vrei să pleci. Dacă nu aş fi pastorul, aş merge şi eu cu tine!"

Pentru a fi la fel de sincer, uneori adevărata problemă erau oamenii care plecau. Unii nu se pot înțelege cu nimeni. Oriunde se duc, problemele îi însoțesc. Sunt ca Bob din cartea mea, „Câştigă cu oamenii". Principiul Bob enunță: „Când Bob are o problemă cu toată lumea, de obicei Bob este problema". În aceste situații, mi-aş fi luat bucuros la revedere de la Bob sau Roberta şi le-aş fi amintit vorbele lui Oscar Wilde: „Unii aduc fericire *oriunde* se duc. Alții aduc fericire *oricând* se duc".

De ce pleacă oamenii?

Ca lideri, ne-ar plăcea să credem că atunci când oamenii pleacă, acest lucru nu prea are legătură cu noi. Dar realitatea este că, adesea, noi suntem motivul. Unele surse estimează că 65% dintre oamenii care părăsesc companiile o fac din cauza managerilor. Putem spune că oamenii îşi părăsesc postul sau compania, dar realitatea este că, de obicei, îşi părăsesc liderii. „Compania" nu le face nimic negativ. Oamenii, da. Uneori, colegii provoacă problemele care îi fac pe oameni să plece. Însă adesea cei care îi îndepărtează pe angajați sunt superiorii lor direcți.

Cei mai mulți lideri pot face o impresie bună asupra angajaților la prima întâlnire. Adaugă la aceasta optimismul pe care îl au toți când încep să lucreze la un nou loc de muncă. Ei vor ca aici lucrurile să meargă bine. Însă, în decursul timpului, liderii vor fi văzuți aşa cum sunt ei cu adevărat, nu aşa cum încearcă să pară că sunt. Dacă un şef este nesuferit, este doar o problemă de timp până când un angajat îşi va da seama de asta.

Aşadar, ce fel de oameni părăsesc angajaţii? Cel mai adesea, aceştia se împart în patru tipuri:

1. Oamenii îi părăsesc pe cei care îi subevaluează

Un cuplu în vârstă, George şi Mary Lou, îşi sărbătoreau nunta de aur. Rata divorţurilor fiind atât de mare, un reporter a vrut să afle care era secretul succesului lor. Aşa că l-a întrebat pe George: „Care este reţeta dumneavoastră pentru o căsătorie lungă şi fericită?"

George i-a explicat că după căsătoria lor, proaspătul lui socru l-a luat deoparte şi i-a înmânat un pachetel. În acesta era un ceas de aur pe care George încă îl folosea. I l-a arătat reporterului. Pe cadranul ceasului, acolo unde le putea vedea de zeci de ori pe zi, erau scrise cuvintele: „Spune-i ceva frumos lui Mary Lou".

Tuturor ne place să auzim lucruri bune despre noi. Cu toţii vrem să fim apreciaţi. Totuşi, mulţi oameni nu primesc reacţii pozitive şi apreciere la locul de muncă. Deseori, se întâmplă chiar opusul; se simt subevaluaţi. Şefii lor se poartă cu superioritate şi îi tratează cu dispreţ sau, mai rău, cu nepăsare. Iar acest lucru înseamnă dezastru pentru orice relaţie – chiar şi una profesională.

Malcolm Gladwell scrie în cartea lui, „Blink", despre un expert în relaţii pe nume John Gottman care putea prezice cu certitudine potenţialul succes al căsniciei unui cuplu în funcţie de cum interacţionau cei doi parteneri. Ce îi indica dacă o căsătorie se îndrepta spre dezastru? Nepăsarea. Dacă unul dintre parteneri îl trata pe celălalt cu indiferenţă, de obicei relaţia era sortită eşecului.[1]

Este imposibil să aducem valoare cuiva pe care îl subevaluăm! Dacă nu respectăm pe cineva, nu îl putem trata cu respect. De ce? Nu putem să fim consecvenţi cu un comportament care nu este în concordanţă cu părerile noastre.

Este imposibil să aducem valoare cuiva pe care îl subevaluăm!

Am observat că atunci când liderii îşi subapreciază oamenii, încep să îi manipuleze. Încep să îi trateze ca pe obiecte, nu ca pe fiinţe. Acesta este un lucru pe care un lider nu trebuie să îl facă niciodată.

Deci care este soluţia? Descoperă valoarea oamenilor şi exprimă-ţi aprecierea pentru ei. Liderii sunt adesea buni în a găsi valoare într-o oportunitate sau o afacere. Trebuie să aibă aceeaşi mentalitate atunci când este vorba de oameni. Găseşte valoarea în oamenii care muncesc pentru tine. Laudă-i pentru contribuţia lor. Se poate să adauge valoare clienţilor prin ceea ce produc sau prin serviciile pe care le oferă. Se poate să adauge valoare organizaţiei ridicându-i calitatea generală. Se poate să adauge valoare colegilor încurajându-i sau crescându-le performanţa. Găseşte la ei ceva care poate fi apreciat şi le va plăcea să muncească pentru tine.

2. Oamenii îi părăsesc pe cei care nu sunt de încredere

Michael Winston, partener şi chief leadership officer la Countrywide Financial Corporation spune:

> Liderii eficienţi se asigură că oamenii se simt puternici şi capabili. În fiecare studiu important al practicilor liderilor eficienţi, încrederea în lider este esenţială pentru cât de mult ceilalţi oameni o vor urma pe acea persoană în timp. Oamenii trebuie să îl vadă pe lider ca fiind credibil, convingător şi că te poţi baza pe el. Unul dintre modurile în care se construieşte încrederea – fie în lider, fie în orice altă persoană – este prin consecvenţa comportamentului. De asemenea, încrederea apare atunci când cuvintele şi faptele sunt în acord.

Ai muncit vreodată cu oameni în care nu puteai avea încredere? Este o experienţă îngrozitoare. Nimănui nu-i place să lucreze cu cineva pe care nu se poate baza. Din păcate, un studiu realizat de Manchester Consulting arată că încrederea la locul de muncă este în scădere. Cei care l-au făcut au descoperit că cele mai

rapide cinci moduri în care liderii îşi pierd încrederea în faţa oamenilor lor la locul de muncă sunt:

- Sunt inconsecvenţi în ceea ce spun şi ce fac
- Caută câştigul personal mai mult decât cel comun
- Ascund informaţii
- Mint sau spun jumătăţi de adevăr
- Sunt închişi la minte

Când liderii înşală încrederea oamenilor lor, este ca şi cum ar sparge o oglindă. Dacă loveşti o oglindă cu o piatră, sticla se sparge. Şi deşi este posibil să aduni toate cioburile şi să le lipeşti la loc, oglinda va rămâne crăpată pentru totdeauna. Cu cât este mai distrusă, cu atât mai distorsionată este imaginea. Devine foarte greu să depăşeşti stricăciunile făcute într-o relaţie atunci când s-a pierdut încrederea.

Pe de altă parte, studiul a descoperit că cele mai bune moduri prin care liderii pot să clădească încrederea sunt:

- Să îşi păstreze integritatea
- Să îşi comunice deschis viziunea şi valorile
- Să arate respect pentru angajaţi, tratându-i ca parteneri egali
- Să se concentreze asupra scopurilor comune, mai mult decât asupra intereselor personale
- Să facă ceea ce este corect, indiferent de riscul personal[2]

A crea şi a păstra încrederea ca lider este o problemă de integritate şi de comunicare. Dacă nu vrei ca oamenii să te părăsească, trebuie să fii consecvent, deschis şi sincer cu ei.

3. Oamenii îi părăsesc pe cei care sunt incompetenţi

După cum am menţionat la începutul acestui capitol, una dintre plângerile pe care le aud cel mai des de la oameni este că

lucrează pentru persoane care nu sunt lideri pricepuţi. Cu toţii vor să simtă că liderul lor poate face faţă aşteptărilor, indiferent dacă este vorba de un simplu muncitor în fabrică, un agent de vânzări, un manager de nivel mediu, un sportiv sau un voluntar. Liderii trebuie să inspire încredere şi ei fac acest lucru nu prin carismă, ci prin competenţă.

Liderii trebuie să inspire încredere şi ei fac acest lucru, nu prin charismă, ci prin competenţă.

Când liderii sunt incompetenţi, devin un motiv de confuzie pentru echipă. Irosesc energia oamenilor. Îi împiedică să îşi păstreze atenţia asupra lucrului principal. Le abat concentrarea de la viziunea şi valorile companiei şi o plasează asupra comportamentului liderilor. Dacă oamenii care lucrează pentru un lider incompetent au un grad ridicat de competenţă, vor continua să fie nemulţumiţi de faptul că liderul strică lucrurile. Dacă nu au competenţă sau experienţă, nu ştiu ce să facă. În ambele cazuri, productivitatea scade, moralul are de suferit şi entuziasmul dispare.

Un lider incompetent nu îi va conduce multă vreme pe oamenii competenţi. Legea Respectului din „Cele 21 de legi supreme ale liderului" enunţă: „Oamenii în general respectă liderii care sunt mai puternici decât ei". Oamenii a căror capacitate de leadership este de nota 7 (pe o scală de la 1 la 10) nu vor urma un lider de nota 4. Mai degrabă pleacă şi găsesc pe altcineva – în altă parte – care să îi conducă.

4. Oamenii îi părăsesc pe cei care sunt nesiguri

Dacă un lider preţuieşte oamenii, este integru şi dă dovadă de competenţă, atunci oamenii vor dori să îl urmeze, corect? Nu, chiar dacă liderii posedă aceste trei calităţi, mai există o trăsătură care îi va îndepărta de el: nesiguranţa.

Unii lideri nesiguri sunt uşor de identificat. Dorinţa lor de putere, de poziţie şi de recunoaştere iese la iveală printr-o atitudine

evidentă de suspiciune, neîncredere şi gelozie. Însă, uneori, se pot manifesta mult mai subtil. Liderii excepționali fac două lucruri: îi dezvoltă pe alți lider şi muncesc până când termină o sarcină. Liderii nesiguri nu fac niciodată asta. În schimb, încearcă să se facă indispensabili. Nu vor să îşi educe oamenii să îşi atingă potențialul şi să aibă mai mult succes decât ei. De fapt, nu vor ca aceştia să poată reuşi fără ajutorul lor. Şi de fiecare dată când cineva care lucrează pentru ei atinge un nivel prea ridicat, ei văd acest lucru ca pe o amenințare.

Oamenii vor să lucreze pentru persoane care le aprind focul, nu care îl sting. Vor lideri care să îi ridice şi care să-i ajute să zboare, nu unii care îi țin la sol. Vor mentori care să-i ajute să îşi atingă potențialul şi să reuşească. Dacă observă că liderul lor este mai preocupat de a-şi păstra autoritatea şi de a-şi apăra poziția, în cele din urmă vor găsi pe altcineva pentru care să lucreze.

Rețetă pentru reținere

Indiferent cât de bun eşti ca lider, din când în când vei pierde oameni. Pur şi simplu, acest lucru face parte din leadership. Totuşi, poți face câteva lucruri pentru a te transforma în tipul de lider pe care oamenii vor să îl urmeze. Iată câteva dintre cele pe care le fac eu pentru a-mi reaminti că oamenii părăsesc oameni, nu companii:

1. Îmi asum responsabilitatea pentru relațiile mele cu ceilalți. Când o relație merge prost, acționez pentru a o face să meargă mai bine.

2. Când oamenii mă părăsesc, fac un interviu de plecare. Scopul acestuia este să descopăr dacă eu sunt motivul pentru care ei pleacă. Dacă aşa este, îmi cer iertare şi fac ceea ce cred că este corect în privința lor.

3. Pun mare preț pe cei care lucrează cu mine. Este minunat atunci când oamenii cred în liderul lor. Este şi mai minunat atunci când liderul crede în oamenii lui.

4. Pun credibilitatea pe primul loc pe lista mea de leadership. Se poate să nu fiu întotdeauna competent; sunt momente când orice lider este copleşit. Totuşi, pot fi întotdeauna de încredere.

5. Accept faptul că sănătatea mea emoțională pozitivă creează un mediu sigur pentru oameni. Prin urmare, voi gândi pozitiv, voi avea un comportament corect față de alții şi voi urma regula de aur.

6. Îmi păstrez dorința de a mă instrui şi îmi hrănesc pasiunea pentru dezvoltare personală. Voi continua să învăț, astfel încât să pot continua să conduc. Dacă eu continuu să mă dezvolt, nu voi deveni niciodată un „capac" pentru potențialul oamenilor mei.

Unul dintre cele mai rele lucruri care se pot întâmpla unei organizații este să îşi piardă cei mai buni oameni. Când se întâmplă acest lucru, nu da vina pe companie, pe competiție, pe piață sau pe economie. Învinovățeşte-i pe lideri. Nu uita – oamenii părăsesc oameni, nu companii. Dacă vrei să îți păstrezi cei mai buni angajați şi să îți ajuți organizația să îşi îndeplinească misiunea, atunci trebuie să devii un lider mai bun.

Este minunat atunci când oamenii cred în liderul lor. Este şi mai minunat atunci când liderul crede în oamenii lui.

Oamenii părăsesc oameni, nu companii

EXERCIȚII PRACTICE

1. Oamenii tăi se pot baza pe tine? Eşti acel tip de lider în care oamenii pot avea încredere, indiferent de circumstanțe sau de condiții? Răspunde la următoarele întrebări bazate pe descoperirile Manchester Consulting:

- Există vreo nepotrivire între ceea ce spun şi ceea ce fac?
- Urmăresc câştigul personal mai presus de cel comun, al echipei?
- Ascund informații față de oamenii mei?
- Mint sau spun jumătăți de adevăr?
- Sunt închis la minte?

Dacă răspunzi afirmativ la vreuna dintre aceste întrebări, ai o problemă de credibilitate cu oamenii tăi. Începe să lucrezi pentru a remedia situația făcând următoarele:

- Păstrează-ți integritatea făcând ca vorbele şi acțiunile tale să fie în acord.
- Comunică-ți deschis viziunea şi valorile.
- Arată respect pentru angajați, tratându-i ca parteneri egali.
- Concentrează-te asupra scopurilor comune mai mult decât asupra intereselor personale.
- Fă ceea ce este corect, indiferent de riscul personal.

Procesul câştigării credibilității nu va avea loc peste noapte. Dar dacă practici consecvent aceste cinci lucruri, în timp, oamenii tăi vor începe să aibă încredere în tine.

2. Ce atitudine ai față de oamenii tăi? Dacă eşti lider, cum îți vezi oamenii?

- Sunt subordonați care nu trebuie decât să facă ceea ce spui?
- Sunt resurse care trebuie gestionate şi manipulate?
- Sunt un rău necesar care trebuie tolerat pentru ca afacerea să aibă succes?
- Sunt colaboratori care au un rol necesar şi valoros, la fel ca tine?

Dacă atitudinea ta este oricare în afară de cea de-a patra, aceasta nu este cea pozitivă, necesară pentru a fi un lider de succes. Acționează pentru a o schimba. Află mai multe despre oamenii tăi, despre ce fac şi despre cum contribuie la echipă.

3. Îți exprimi aprecierea? Nu este destul să gândeşti că îți apreciezi oamenii. Trebuie să îți exprimi credința în ei şi să le arăți aprecierea. Fă-ți timp în această săptămână pentru a le spune celor care te urmează de ce îi prețuieşti şi să le mulțumeşti pentru munca lor.

Momentul mentorului

Discută cu oamenii cărora le eşti mentor şi analizaţi cum decurg lucrurile cu angajaţii din fiecare domeniu. Ce fel de tipare vezi? Ce fel de oameni pierd ei? Câtă responsabilitate îşi asumă pentru aceste pierderi? Cere-le să descrie ce fac pentru a exprima apreciere angajaţilor, a câştiga încrederea altora, a-şi creşte competenţa şi a-şi dezvolta încrederea de sine. Ajută-i să devină mai buni în zonele în care au nevoie.

17

Experienţa nu este cel mai bun profesor

Unul dintre cele mai frustrante lucruri pentru tinerii lideri este să fie nevoiţi să aştepte să primească şansa de a străluci. Liderii sunt nerăbdători din naştere iar eu nu am fost diferit. În timpul primilor zece ani de leadership, am auzit multe despre importanţa experienţei. În primul post pe care l-am ocupat, oamenii nu aveau încredere în judecata mea. Spuneau că eram prea tânăr şi neexperimentat. Eram frustrat, dar în acelaşi timp le înţelegeam scepticismul. Aveam doar douăzeci şi doi de ani.

După ce am condus câţiva ani, oamenii au început să mă ia în serios. Au văzu că aveam ceva abilităţi. În al treilea an de conducere, o biserică mai mare m-a luat în consideraţie pentru principalul lor post de conducere. Acesta ar fi presupus un prestigiu şi un salariu mai mari. Dar curând am aflat că aleseseră un lider mai în vârstă şi mai experimentat. Încă o dată, deşi dezamăgit, am înţeles.

La vârsta de douăzeci şi cinci de ani, am fost nominalizat să fac parte din consiliul administrativ al districtului meu. Am fost încântat să particip. Oamenii de vârsta mea nu erau, de obicei, luaţi în calcul pentru un astfel de post. Alegerile s-au încheiat, şi am pierdut în faţa unui respectat veteran din comunitatea noastră.

– Nu îți face griji, mi s-a spus, într-o zi vei ocupa şi tu un loc în acest consiliu. Trebuie doar să mai aduni câțiva ani de experiență.

Din nou, tinerețea şi lipsa mea de experiență îmi erau puse în vedere. Iar eu eram dornic să îmi îndeplinesc îndatoririle, să îmi învăț lecțiile şi să îmi aştept rândul. Pe măsură ce aceşti oameni mai experimentați mă depăşeau, aveam să îi urmăresc şi să încerc să învăț de la ei. Am observat pe ce fel de fundație îşi clădiseră ei viețile, ce oameni influenți cunoşteau, cum se conduceau. Uneori am învățat multe privindu-i. Dar de multe ori am fost dezamăgit. Mulți oameni cu ani întregi de experiență nu aveau prea multă înțelepciune sau competență de care să dea dovadă.

Acest lucru m-a făcut să mă gândesc: „De ce experiența i-a ajutat pe unii lideri şi pe alții, nu?" Încet, încet nelămurirea a început să se risipească. Ceea ce fusesem învățat toată viața mea nu era adevărat: experiența nu este cel mai bun profesor! Unii oameni învață şi se dezvoltă ca urmare a experiențelor prin care trec, alții nu. Toată lumea are un grad de experiență. Contează ce faci cu ea.

Cum te va marca experiența?

Cu toții ne începem viața ca nişte carnețele goale. În fiecare zi avem ocazia să notăm noi experiențe pe paginile noastre. Cu întoarcerea fiecărei pagini, câştigăm mai multe cunoştințe şi înțelegem mai mult. În mod ideal, pe măsură ce progresăm, carnețelul se umple cu notițe şi observații. Problema este că nu toți oamenii profită din plin de carnețelele lor.

Experiența nu ne învață nimic, însă experiența analizată ne învață totul.

Unii oameni par să îşi lase carnețelul închis cea mai mare parte a vieții. Rareori scriu ceva în el. Alții îi umplu paginile, dar nu se gândesc niciodată la ele pentru a dobândi mai multă înțelepciune şi o înțelegere mai profundă. Însă câțiva nu doar înregistrează ceea ce trăiesc; zăbovesc asupra

acestor lucruri şi meditează la sensul lor. Recitesc ce este scris şi se gândesc la fiecare lucru în parte. Reflecția transformă experiența în înțelegere profundă, astfel încât ei nu doar trăiesc acea experiență, ci şi învață din ea. Înțeleg că timpul este de partea lor dacă îşi folosesc carnețelul ca pe un instrument de învățare, nu doar ca pe o agendă. Au ajuns să priceapă un secret. Experiența nu ne învață nimic, însă experiența analizată ne învață totul.

Câştigă din experiență

Cunoşti oameni care au multe cunoştințe, dar înțeleg puțin? Au mijloace, dar nu cunosc sensul a nimic important? Chiar dacă au multe cunoştințe, par să posede puțină pricepere? Care este problema lor? Experiența lor de viață este lipsită de reflecție şi de analiză. După trecerea a douăzeci şi cinci de ani, ei nu câştigă douăzeci şi cinci de ani de experiență. Câştigă doar un singur an de experiență de douăzeci şi cinci de ori!

Dacă vrei să profiți de pe urma experienței tale – să devii un lider mai înțelept şi mai eficient – există câteva lucruri despre experiență pe care trebuie să le ştii:

1. Cu toții avem mai multe experiențe decât putem înțelege

Jucătorul de baseball Earl Wilson, primul jucător negru al echipei Boston Red Sox, glumea: „Experiența îți permite să recunoşti o greşeală atunci când o repeți". Să recunoaştem: vom face greşeli. În viață ni se întâmplă prea multe pentru a le putea înțelege pe toate. Experiențele noastre ne copleşesc puterea de înțelegere. Şi, indiferent cât de inteligenți suntem, puterea noastră de înțelegere nu va ajunge niciodată din urmă experiența.

Deci ce-i de făcut? Să profităm din plin de ceea ce putem înțelege. Eu fac acest lucru în două feluri. Încerc să îmi aduc aminte să mă întreb: „Ce am învățat astăzi?" Asta mă face să „recitesc pagina" acelei zile din carnețelul meu. Al doilea lucru este să îmi rezerv ultima săptămână a fiecărui an pentru a analiza

cele douăsprezece luni anterioare. Mă gândesc la experiențele mele – succesele și eșecurile, scopurile atinse și visurile neîmplinite, relațiile pe care le-am clădit și cele pe care le-am pierdut. În acest fel, încerc să micșorez distanța dintre ceea ce trăiesc și ceea ce înțeleg.

2. Atitudinea noastră față de experiențele neașteptate și neplăcute ne determină dezvoltarea

Steve Penny, șeful S4 Leadership Network din Australia, observa: „Viața este plină de deturnări neprevăzute. Apar circumstanțe care par să se pună chiar de-a curmezișul planurilor noastre. Învață să îți transformi deturnările în plăceri. Tratează-le ca pe niște excursii speciale și turnee educative. Nu te împotrivi lor, altfel nu le vei afla niciodată scopul. Bucură-te de moment și, destul de curând, te vei întoarce iarăși pe drumul cel bun, probabil mai înțelept și mai puternic mulțumită micului tău ocol".

Trebuie să recunosc, să am o atitudine pozitivă față de ocolișurile vieții este o luptă constantă pentru mine. Prefer autostrada și un drum drept celui care o ia pe câmp. De fiecare dată când mă trezesc pe o rută ocolitoare, caut cea mai rapidă cale de a ieși de pe ea – nu încerc să gust momentul. Știu că este ironic pentru cel care a scris „Failing Forward", în care spun că diferența dintre oamenii obișnuiți și cei de succes este felul în care percep eșecul și în care reacționează la el. Doar pentru că știu că ceva este adevărat și muncesc pentru a-l pune în practică nu înseamnă că este ușor.

Diferența dintre oamenii obișnuiți și cei de succes este felul în care percep eșecul și în care reacționează la el.

În 2005, bunul meu prieten Rick Goad a fost diagnosticat cu cancer la pancreas. Vreme de un an, am trecut alături de el prin experiențele de toate felurile provocate de această boală. În fiecare săptămână, spera și se temea, punea întrebări și

găsea răspunsuri, întâlnea obstacole și posibilități. A avut multe suișuri și coborâșuri.

Această experiență a fost neașteptată pentru Rick, deoarece era încă tânăr – avea doar patruzeci și ceva de ani. Pe tot parcursul suferinței lui l-am privit trăind câte o zi odată, prețuind fiecare clipă, privind conturul argintiu al norilor, iubindu-și prietenii și petrecându-și timp cu Dumnezeul lui. De câteva ori mi-a spus: „John, nu aș fi ales să trăiesc așa ceva, dar nici nu aș da această experiență pentru nimic în lume".

Ocolul lui Rick s-a încheiat cu moartea lui, în 2006. A fost dureros. Însă Rick ne-a învățat multe pe mine și pe toți cei din jurul lui în timpul acestei perioade dificile. Privindu-l, am învățat să trăim.

3. Lipsa de experiențe este costisitoare

La vârsta de șaizeci de ani, privesc în urmă la vremea tinereții și mă înfior de naivitatea mea. Bagajul meu de experiențe avea doar o unealtă în el: un ciocan. Dacă singurul lucru pe care îl ai este un ciocan, totul arată ca un cui. Așa că am lovit iar și iar. Am purtat multe bătălii pe care nu trebuia să le port. Am condus entuziasmat oameni pe drumuri înfundate. Am avut încrederea pe care doar cei neexperimentați o pot avea. Nici nu bănuiam cât de puțin știam.

Harry Golden observa: „Aroganța celor tineri este un rezultat direct al faptului că nu au cunoscut prea multe consecințe. Curcanul care în fiecare dimineață se apropie lacom de fermierul care îi aruncă grăunțe nu face o greșeală. Pur și simplu nu i-a povestit nimeni despre Ziua Recunoștinței"[1]. Ca tânăr lider, am făcut multe greșeli, dar am fost norocos. Nici una dintre ele nu a fost dezastruoasă. Cele mai mari dintre stricăciuni m-au afectat doar pe mine, iar organizațiile pe care le conduceam nu au suferit consecințe grave din cauza lipsei mele de experiență.

4. Și experiențele sunt costisitoare

Lipsa de experiență poate fi costisitoare – dar la fel este și experiența. Se știe că nu poți dobândi experiență fără a plăti un

preț. Marele romancier american Mark Twain remarca odată: „Știu un om care a apucat o pisică de coadă și a învățat cu patruzeci de procente mai mult despre pisici decât cel care nu a făcut-o". Trebuie doar să speri că prețul nu este mai mare decât valoarea experienței pe care o dobândești și uneori nu poți estima care va fi prețul decât după ce vei fi avut experiența.

„Știu un om care a apucat o pisică de coadă și a învățat cu patruzeci de procente mai mult despre pisici decât cel care nu a făcut-o."
– Mark Twain

Ted W. Engstrom, fost președinte al World Vision, obișnuia să spună o poveste despre comitetul director al unei bănci care alege un tânăr fermecător și sclipitor pentru a-l înlocui pe președintele băncii care ieșea la pensie.

Conversația începe:

– Domnule, care este primul lucru pe care trebuie să îl am pentru a vă fi succesor la conducerea acestei bănci?

– Capacitatea de a lua decizii, decizii, decizii, răspunde bătrânul morocănos.

– Cum pot învăța să fac acest lucru? întreabă tânărul.

– Experiență, experiență, experiență, răspunde președintele.

– Dar cum capăt experiență?

Bătrânul se uită la el și spune:

– Decizii proaste, decizii proaste, decizii proaste.

Este exact cum spune o vorbă veche: experiența mai întâi dă extemporal și apoi predă lecția. Obținerea experienței poate fi costisitoare. Dar nu este la fel de costisitoare ca a nu dobândi experiență.

5. A nu analiza experiențele și a nu învăța din ele este și mai costisitor

Este un lucru groaznic să plătești prețul experienței și să nu asimilezi lecția. Dar acest lucru se întâmplă deseori. De ce? Pentru că atunci când o experiență este negativă, de cele mai multe ori

oamenii fug de ea. Se grăbesc să spună: „Nu mai fac așa ceva niciodată!"

„Nu trebuie doar să înveți ceva din fiecare experiență. Trebuie să înveți ceva pozitiv."
– Allen Neuharth

Mark Twain a avut ceva de spus și despre acest subiect. El a remarcat: „Dacă o pisică se așază pe o plită încinsă, nu se va mai așeza pe ea niciodată. De fapt, nu se va mai așeza nici pe vreo plită rece". O pisică nu are capacitatea intelectuală necesară pentru a-și analiza experiența și a învăța din ea. Cel mai bun lucru pe care poate spera o pisică să îl facă este să își urmeze instinctul de supraviețuire. Dacă vrem să dobândim înțelepciune și să devenim mai buni ca lideri, trebuie să facem mai mult de atât. Trebuie să ascultăm vorbele fondatorului „USA Today", Allen Neuharth, care spunea: „Nu trebuie doar să înveți ceva din fiecare experiență. Trebuie să înveți ceva pozitiv".

6. Experiența analizată ridică o persoană deasupra mulțimii

Oamenii care fac o practică obișnuită din a reflecta la experiențele lor care analizează ce a mers bine și ce nu și învață din ele sunt rari. Dar când întâlnești unul, îți dai seama. Există o parabolă cu o vulpe, un lup și un urs. Într-o zi, au mers împreună la vânătoare și după ce fiecare dintre ei a prins câte un cerb, au discutat cum să împartă prada.

Ursul îl întrebă pe lup cum credea că ar fi trebuit să procedeze. Acesta spuse că fiecare ar trebui să primească un cerb. Brusc, ursul îl mâncă pe lup.

Apoi ursul o întrebă pe vulpe cum propunea să împartă prada. Aceasta îi oferi ursului cerbul ei și spuse că tot el ar trebui să ia și cerbul lupului.

– De unde ai o asemenea înțelepciune? întrebă ursul.

– De la lup, răspunse vulpea.

Juristul Oliver Wendell Holmes spunea: „Tânărul ştie regulile, dar bătrânul ştie excepţiile". Acest lucru este adevărat doar atunci când bătrânul şi-a analizat experienţele şi a dobândit înţelepciune din ele.

Şcoala vieţii oferă multe cursuri dificile. La unele ne înscriem de bunăvoie. Pe altele ne trezim că le urmăm fără să vrem. Toate ne pot furniza lecţii preţioase, însă doar dacă dorim să învăţăm şi să medităm la ele. Care va fi rezultatul dacă procedezi astfel? S-ar putea să trăieşti sentimentul exprimat de Rudyard Kipling în poemul „Dacă":

Dacă eşti calm, când toţi se pierd cu firea
În jurul tău, şi spun că-i vina ta;
De crezi în tine, chiar când Omenirea
Nu crede, dar îi crezi şi ei cumva;
De ştii s-aştepţi, dar fără tevatură;
De nu dezminţi minciuni minţind, ci drept;
De nu răspunzi la ură tot cu ură
Şi nici prea bun nu pari, nici prea-nţelept;

Dacă visezi – dar nu-ţi faci visul astru;
De poţi să speri – dar nu-ţi faci jindul ţel;
De-ntâmpini şi Triumful, şi Dezastrul
Mereu senin şi în acelaşi fel;
Dacă suporţi să-ţi vezi vorba sucită
De şarlatan, ce-ţi spurcă al tău rost;
De poţi ca munca vieţii, năruită,
S-o faci de la-nceput precum a fost;

Dacă-ndrăzneşti agonisita-ţi toată
S-o pui, făr'a clipi, pe-un singur zar
Şi, dac-o pierzi, să-ncepi ca prima dată
Făr-să te plângi cu un oftat măcar;

De ştii, cu nerv, cu inimă, cu vână,
Drept să rămâi, când ele june nu-s,
Şi stai tot dârz, când nu mai e stăpână
Decât Voinţa ce le ţine sus;

Dacă-ntre Regi ţi-e firea neschimbată
Ca şi-n Mulţime – nu străin de ea;
Amic sau nu, de nu pot să te-abată;
De toţi de-ţi pasă, dar de nimeni prea;
Dacă ţi-e dat, prin clipa zdrobitoare,
Să treci şi s-o întreci, mereu bonom,
atunci: a ta e Lumea asta mare
şi, mai mult, fiul meu: atunci – eşti Om!
(Traducere de Dan Duţescu)

Nu vei fi doar un om integru şi înţelept, ci vei face şi bine oamenilor tăi, deoarece vei fi un lider mai bun.

Experiența nu este cel mai bun profesor

EXERCIȚII PRACTICE

1. Cât de des reflectezi la experiențele tale? Cei mai mulți lideri pe care îi cunosc sunt tot timpul pe fugă. Prin urmare, rareori au timp să se oprească şi să mediteze la experiențele din acea zi sau săptămână. Îți faci timp pentru a-ți analiza experiențele şi a învăța din ele? Dacă nu o faci cu intenție, este posibil să nu câştigi din experiența ta şi rişti să o repeți de douzeci şi cinci de ori în loc să ai douăzeci şi cinci de ani de experiențe. Planifică-ți cincisprezece minute la sfârşitul fiecărei zile sau o oră pe săptămână pentru a reflecta la experiențele tale şi a învăța din ele.

2. Cum reții ceea ce ai învățat? Cred că oamenii citesc uneori lozincile sau afirmațiile pe care le fac, precum: „Nu pot conduce oamenii dacă am nevoie de ei", din capitolul precedent, şi se gândesc că le-am inventat pentru carte. Fiecare vorbă, afirmație sau slogan provine din perioadele de reflecție pe care le-am inclus în viața mea. Este o disciplină regulată pe care o practic de când eram tânăr.

Când viața îți dă o lecție, cum o reții? Încerci să o ții minte şi speri să nu se întâmple nimic rău? Acesta nu este un sistem prea sigur. Începe prin a-ți face un obicei din a nota lecțiile oferite de viață. Le poți scrie într-un jurnal. Le poți scrie pe fişe pe care le poți îndosaria. Le poți pune într-un document în computer. Doar asigură-te că le înregistrezi! Şi dacă îți poți face gândurile creative şi atractive, vei avea nu doar o posibilitate mai mare să ți le amintești, dar vei şi putea să le transmiți mai bine celorlalți.

3. Cum îți analizezi anul? Ți-ai făcut vreodată timp să meditezi la evenimentele din anul anterior? Dacă nu, planifică să faci acest lucru. Rezervă-ți o zi întreagă – sau mai mult – pentru a-ți revedea

programul din anul anterior şi pentru a reflecta la experiențele tale. Gândeşte-te la cele mai bune şi la cele mai rele lucruri care s-au întâmplat. Aici se află cele mai importante lecții. Apoi fă-ți timp să scrii ce ai învățat.

Momentul mentorului

Roagă-i pe cei cărora le eşti mentor să îşi programeze o perioadă săptămânală de reflecţie pentru a-şi analiza experienţele. Pentru o perioadă, cere-le să vă întâlniţi sau să îţi trimită e-mail-uri lunare pentru a-ţi prezenta ce au învăţat. Redu frecvenţa întâlnirilor după ce observi că au făcut o disciplină regulată din reflecţie.

18

Secretul unei şedinţe bune este şedinţa de dinaintea şedinţei

Ce părere ai despre şedinţe? Dacă eşti asemenea celor mai mulţi lideri, nu sunt preferatele tale. Ştiu că acest lucru este valabil pentru mine. Preţuiesc acţiunea, progresul şi rezultatele – aşa cum fac cei mai mulţi dintre liderii moderni. Dar câte dintre şedinţele la care eşti rugat să participi sunt caracterizate de aceste calităţi? Cele mai multe dintre ele sunt la fel de productive ca înmulţirea urşilor panda în captivitate. Aşteptările sunt foarte mari faţă de ele, dar de obicei rezultatele se dovedesc a fi extrem de dezamăgitoare. După cum remarca economistul Kenneth Galbraith: „Şedinţele sunt indispensabile atunci când nu vrei să faci nimic".

Îmi place povestea despre o sală de şedinţe în care cei din management au pus următoarele sloganuri pe pereţi, în încercarea de a le oferi inspiraţie celor care ar fi ţinut şedinţe acolo:

Inteligenţa nu ţine locul informaţiei.
Entuziasmul nu ţine locul competenţei.
Bunăvoinţa nu ţine locul experienţei.

Le-au scos iute după ce altcineva şi-a adăugat propriul slogan:

O şedinţă nu ţine locul progresului.

Oricine a petrecut mult timp în şedinţe ştie că una poate dura câteva minute, dar de obicei iroseşte ore întregi. Şi, de fiecare dată când concluzia unei şedinţe este să se facă altă şedinţă, e clar că ai probleme.

Unele dintre şedinţele pe care le organizăm şi pe care le conducem chiar noi nu sunt cu nimic mai bune. Ai planificat vreodată o şedinţă doar pentru a fi deturnat în decursul ei de către oamenii pe care i-ai rugat să participe? Aceasta mi s-a întâmplat la începutul carierei. La prima şedinţă a comitetului administrativ am venit cu un plan şi un program, dar a durat doar nouăzeci şi trei de secunde până când *adevăratul* lider să preia controlul şi să ne ducă unde voia el. În primii câţiva ani de leadership, m-am simţit ca Gomer Pyle. Îţi aduci aminte de el din „The Andy Griffith Show" şi, mai târziu, „Gomer Pyle, USMC"? Sărmanul Gomer nu ştia niciodată nimic. Nu ştia niciodată ce avea să urmeze şi când se confrunta cu imprevizibilul, făcea două lucruri. Fie îi ieşeau ochii din orbite şi exclama: „Păi, măi să fiiiii-eeee!", fie rânjea larg şi cârâia: „Sur-pri-ză, sur-pri-ză, sur-pri-ză!". Nu ştiu tu, dar eu *nu vreau* să fiu un lider de tip Gomer Pyle!

Unii oameni reacţionează diferit la dificultăţile cu care se confruntă în timpul şedinţelor încercând să îi surprindă pe participanţi – dar când liderul îi surprinde pe oameni, aceştia vor reacţiona în cele din urmă, şi îl vor surprinde pe lider. Alţii devin cinici. După ce a făcut parte din mai multe comitete şi a participat la numeroase şedinţe, Harry Chapman a alcătuit o listă de reguli care să îl ajute să facă faţă acestei probleme:

- Niciodată să nu ajungi la timp: asta te face să pari începător.

- Nu spune nimic până la sfârşitul şedinţei: asta te face să pari înţelept.
- Fii cât mai vag posibil: astfel eviţi să îi iriţi pe ceilalţi.
- Când nu ştii ce să faci, propune înfiinţarea unei subcomisii.
- Fii primul care propune o amânare: asta te va face îndrăgit – asta aşteaptă toată lumea[1].

Cu toate acestea, alţii pur şi simplu renunţă şi evită să mai participe la vreo şedinţă. Dar aceasta nu este o soluţie bună. Cu siguranţă nu vrei să mai ai şedinţe doar de dragul de a ţine şedinţe, dar există dăţi în care trebuie să te întâlneşti cu oamenii. În aceste momente, scopul unei şedinţe este să ducă la îndeplinirea unei sarcini. Pentru a fi un lider bun, trebuie să înveţi să îţi faci şedinţele eficiente.

Secretul unei şedinţe bune

Din cauza frustrării mele legate de şedinţe – mai ales cele „oficiale", ale comitetului administrativ – am hotărât să cer câteva sfaturi de la unul dintre mentorii mei, Olan Hendrix. În timpul unui prânz, i-am spus:

– Sunt foarte nemulţumit când încerc să conduc o şedinţă. Nu este niciodată productivă. Uneori, oamenii nu sunt cooperanţi. Şi o lungesc prea mult. Cum pot face ca şedinţele să fie mai eficiente?

Olan mi-a explicat că, de obicei, şedinţele eşuează din două motive principale:

1. Liderul nu are un program clar.
2. Alţi participanţi au propriul lor program.

Oricare dintre aceste situaţii duce la surprize.

– Şi, John, a rezumat Olan, nimănui nu-i plac surprizele – decât la aniversări.

– Atunci ce să fac? am întrebat eu.

– Oh, este simplu, a răspuns el. Ține o ședință înaintea ședinței.

Olan a continuat explicându-mi că trebuie să îmi dau seama care sunt oamenii importanți în orice ședință și să țin o ședință cu ei (individual sau în grupuri mici) înainte, pentru a mă asigura că suntem pe aceeași lungime de undă. Astfel, ședința normală va merge bine după aceea. Ce revelație!

Celor mai mulți oameni nu le place ceea ce nu cunosc.

Cei mai mulți oameni au o idee greșită despre scopul unei ședințe. Cred că mulți dintre noi le privesc ca pe metode de economisit timpul. Aduni o grămadă de oameni într-o cameră pentru a le transmite tuturor un mesaj. Acesta este un mod greșit de a proceda. Ședințele sunt create pentru a rezolva lucruri! Pentru a face asta, deseori trebuie să ții ședințe înaintea ședinței, pentru a-i pregăti pe oameni pentru ședință. Iată de ce:

Ședința de dinaintea ședinței te ajută să primești aprobare

Celor mai mulți oameni nu le place ceea ce nu cunosc. Aceasta este natura umană. Sunt mult mai pozitivi atunci când sunt informați. Când le oferi oamenilor informații care îi surprind, prima lor reacție firească este adesea negativă. Dacă oferi o veste surprinzătoare unui grup de oameni și cei mai vociferatori și mai influenți reacționează negativ, atunci este posibil ca întregul grup să răspundă negativ. Aceasta poate abate o ședință de la cursul ei sau o poate întrerupe. De aceea trebuie să îi faci pe cei vociferatori și influenți să fie de acord din timp.

Ședința de dinaintea ședinței îi ajută pe subordonați să își lărgească perspectiva

Ceea ce *văd* oamenii este determinat de locul în care *stau*. Văd lucrurile din perspectiva lor, nu din a altcuiva, nici măcar a ta. Ca

lider, trebuie să îi ajuți pe subordonați să vadă lucrurile ca tine. Pentru aceasta este nevoie de timp și de hotărâre.

***Ceea ce* văd *oamenii este determinat de locul în care* stau.**

Nu poți să scurtcircuitezi acest proces și să te aștepți ca oamenii să vadă lucrurile din punctul tău de vedere. Iar liderii care vor ca oamenii lor să le urmeze sugestiile „doar pentru că așa spun ei" nu vor ajunge prea departe cu acest tip de abordare. Nu îți lua oamenii prin surprindere și nu te aștepta să prindă totul din zbor. Dacă o faci, se poate ca, în cele din urmă, aceștia să se împotrivească și să refuze să mai înainteze. Dă celor care au influență perspectiva corectă înainte de ședință și ei te vor ajuta să o transmiți tuturor.

Ședința de dinaintea ședinței te ajută să îți sporești influența

Leadershipul înseamnă influență, nici mai mult, nici mai puțin. Cum capeți influență asupra oamenilor? Investești în ei. Cum investești în ei? Totul începe cu a le oferi timp. Dacă singurele momente pe care le petreci cu oamenii tăi este în ședințe și atunci le ceri să se ocupe de afacere conform agendei tale, ce fel de mesaj transmiți? Nu vei construi o relație pozitivă cu ei în acest fel. Nu se vor simți prețuiți. Nu îi ajută cu nimic, și nici pentru influența ta nu face nimic.

Ședința de dinaintea ședinței te ajută să creezi încredere

Una dintre cele mai dificile responsabilități ale unui lider este să fie un agent de schimbare pentru organizație. Pentru a provoca o schimbare, este nevoie de încrederea oamenilor tăi. Când ții ședința de dinaintea ședinței, ai ocazia să creezi această încredere. Poți răspunde la întrebări. Îți poți împărtăși mai bine motivele. Poți acoperi detalii pe care altfel nu ai vrea să le discuți deschis.

Şi, cel mai important, poți adapta mesajul pentru persoana căreia îl comunici.

Şedința de dinaintea şedinței te ajută să eviți să fii luat prin surprindere

De obicei, liderii buni ştiu destul de bine ce se petrece. Au o intuiție foarte puternică. Sunt conectați la oamenii lor. De regulă, percep bine lucrurile abstracte, cum ar fi moralul, avântul, nivelul de cultură etc. Dar chiar şi celor mai buni lideri le poate scăpa ceva. Uneori, în timpul şedinței de dinaintea şedinței, persoana cu care vorbesc le oferă informații sau lămuriri care îi vor ajuta să evite să facă o mare greşeală de leadership.

*

După ce Olan m-a ajutat să înțeleg importanța şedinței de dinaintea şedinței, mi-a explicat şi cel mai bun mod de a structura o şedință oficială, pentru a o păstra pe drumul cel bun şi a o face productivă. Mi-a sugerat să îmi organizez şedințele folosind următoarele trei părți în cadrul programului:

- **Elemente de informație:** În timpul primei părți a programului, treaba mea va fi să petrec câteva minute comunicând ce s-a întâmplat în organizație de la ultima şedință oficială. Aceste subiecte nu necesită discuții sau comentarii.
- **Elemente de studiu:** Această a doua parte a programului va conține subiecte care trebuie discutate deschis şi sincer. Totuşi, în această etapă nu trebuie luate decizii sau organizate şedințe de vot în privința acestor subiecte. La încheierea discuției, va fi luată hotărârea dacă subiectele vor fi incluse în ultima parte a următoarei şedințe.
- **Elemente de acțiune:** Această secțiune finală conține elemente care necesită decizii. Doar subiectele care s-au

încadrat în partea a doua, ca elemente de studiu, se califică pentru a fi elemente de acțiune. Şi vor fi mutate în partea de acțiune doar după ce au fost procesate în amănunt.

Sistemul lui Olan mi-a deschis ochii. Mi-a oferit nu numai o direcție, dar, dacă este corect aplicat, fiecare şedință o va pregăti corect pe următoarea.

Leadershipul meu a depins de asta

De îndată ce Olan Hendrix mi-a prezentat importanța şedinței de dinaintea şedinței, am început să o folosesc şi a însemnat mult pentru eficiența mea în leadership. Şi, când am devenit pastor senior la Biserica Faith Memorial din Lancaster, Ohio, în 1972, nu cred că aş exagera spunând că de folosirea ei a depins capacitatea mea de a conduce.

Liderul anterior al acelei biserici îşi dăduse demisia din cauza unei relații proaste cu Jim, preşedintele comitetului administrativ şi lider neoficial al congregației. Când am preluat postul, am înțeles că succesul meu ca lider avea să fie determinat, în mare parte, de relația mea cu această persoană influentă.

În prima zi ca lider oficial al bisericii, am stabilit o întâlnire cu Jim. Programul meu avea două părți: (1) să fac primul pas în stabilirea unei relații bune cu el şi (2) să îi cer sprijinul. Am discutat multe lucruri în timpul acestei prime întâlniri. Din fericire, am reuşit să îi câştig simpatia. Unul dintre lucrurile la care m-am angajat a fost să mă întâlnesc cu el înaintea şedințelor lunare ale comitetului administrativ.

– Nu voi avea secrete sau surprize, am promis eu. Înainte să aduc ceva în discuția comitetului, îți voi spune ție.

În acea zi, Jim a fost de acord să lucreze cu mine. Şi eu mi-am respectat cuvântul dat. Vreme de opt ani, am ținut şedința de dinaintea şedinței cu el în fiecare lună. Împreună discutam amănunțit subiectele, până când cădeam de acord asupra unui

curs de acțiune pe care să îl recomandăm comitetului. Sprijinul lui a fost important pentru succesul leadershipului meu, nu doar pentru că era cea mai influentă persoană din organizație la venirea mea, ci și pentru că știa istoria ei, cunoștea toate personalitățile și modul în care să îi influențeze pe toți. Ședințele comitetului administrativ pe care le-am condus au fost eficiente, deoarece erau precedate de întâlnirile cu Jim.

Cu cine să te întâlnești

Ideea de a ține o ședință înaintea ședinței are implicații și aplicări mai largi decât doar a sta de vorbă cu cea mai influentă persoană dintr-un grup înaintea unei ședințe a comitetului administrativ. Mi-am petrecut o mare parte din carieră conducând voluntari, acolo unde un lider nu are pârghia oferită de un salariu și nu poate folosi amenințarea de a concedia pe cineva. Voluntarii se supun numai dacă vor. Prin urmare, liderii de voluntari lucrează neîncetat pentru a fi în consens cu ceilalți.

De fiecare dată când am planificat să fac schimbări majore sau am acționat pentru a depăși provocări mari, am ținut ședințe de dinaintea ședinței pentru a crea un climat de acceptare. Să spunem, de exemplu, că vreau să fac o schimbare semnificativă care va afecta întreaga organizație. Voi începe prin a mă întâlni cu comitetul administrativ – după ce am ținut ședința de dinaintea ședinței cu cineva ca Jim.

Următorul grup cu care vreau să mă întâlnesc este cel format din liderii principali ai organizației. Încă o dată, voi ține o ședință de dinaintea ședinței cu una sau două persoane importante (uneori împreună, alteori separat) înainte de ședința cu liderii. Dar, în acest moment, încă nu sunt pregătit să țin ședința la nivelul întregii organizații. Mai țin încă o ședință de dinaintea ședinței – de data aceasta cu cei mai influenți oameni din organizație (cei 20%), cei care fac lucrurile să se miște, care le fac să se îndeplinească și care influențează majoritatea celorlalți

oameni din organizație. După ce m-am întâlnit cu ei și le-am dat timp să proceseze informațiile și să fie de acord, de abia atunci voi ține ședința cu întreaga organizație.

Cu cât mai mare este proiectul sau schimbarea în cadrul organizației, cu atât mai mult durează procesul. Este ca și cum ai pilota un avion – cu cât este mai mare avionul, cu atât mai lungă este pista. A lansa o idee importantă sau a face o schimbare semnificativă durează.

„O planificare bună costă întotdeauna mai puțin decât o reacție bună."
– Wayne Schmidt

Dacă ești o persoană care conduce ședințe, îți sugerez să urmezi sfaturile de mai jos:

- Dacă nu poți ține ședința de dinaintea ședinței, atunci nu o ține nici pe cea oficială.
- Dacă ții ședința de dinaintea ședinței, dar nu merge bine, atunci nu o ține nici pe cea oficială.
- Dacă ții ședința de dinaintea ședinței și merge așa cum sperai, atunci ține-o și pe cea oficială!

A ține ședințe bune, productive este doar o problemă de pregătire și de planificare. După cum mi-a spus odată Wayne Schmidt, un prieten minunat: „O planificare bună costă întotdeauna mai puțin decât o reacție bună".

Totul este bine când începe cu bine. Cu cât mai mult te pregătești pentru ședința de dinaintea ședinței, cu atât mai puțin timp vei fi nevoit să petreci reparând stricăciunile după ședință. Un lider nu trebuie niciodată să își revină după un început bun.

Un lider nu trebuie niciodată să își revină după un început bun.

În timpul celor douăzeci și șase de ani în care am condus voluntari, toate organizațiile cu care am avut

de-a face au fost congregații. Asta înseamnă că toate deciziile importante deveneau oficiale doar dacă primeau aprobarea întregii comunități. (Îți poți imagina cum ar fi să faci asta în lumea corporațiilor?) În timpul carierei mele, acest lucru a însemnat că am avut de a face cu destul de multe feluri de probleme, mergând de la mici decizii până la aprobarea realocării a 35 de milioane de dolari. În tot acest timp, cel mai slab vot pe care l-am primit sub conducerea mea a fost de 83 de procente. Acesta este un record uimitor în lumea bisericii. De ce leadershipul meu a avut atât de mult succes? Deoarece l-am ascultat pe Olan Hendrix când eram la început şi mi-am făcut un obicei din a ține şedința de dinaintea şedinței. Sfatul lui Olan are puterea de a face acelaşi lucru şi pentru tine.

SECRETUL UNEI ŞEDINȚE BUNE ESTE ŞEDINȚA DE DINAINTEA ŞEDINȚEI

EXERCIȚII PRACTICE

1. Şedințele tale sunt bine structurate? Mulți lideri nu folosesc o structură clară pentru şedințe. Drept urmare, deseori şedințele le scapă de sub control. Cum le structurezi? Le-ai planificat pentru a obține maximum de rezultate? Dacă nu, încearcă să foloseşti tiparul prezentat în acest capitol: elemente de informație, elemente de studiu şi elemente de acțiune.

2. Ai stabilit o legătură cu principala persoană care are influență? Care este cea mai influentă persoană în şedințele importante pe care le prezidezi? Ai stabilit o legătură cu ea? Îți petreci timpul cu ea în afara şedințelor? Dacă nu, începe să ții şedința de dinaintea şedinței cu această persoană. Nu trebuie să faci vreo promisiune aşa cum am făcut eu cu Jim. Poți să spui pur şi simplu: „Hei, putem să ne întâlnim? Vreau să discut câteva lucruri cu tine".

Dacă nu ai stabilit niciodată relații în acest fel cu persoanele importante sau dacă v-ați înfruntat în trecut, poate fi nevoie de ceva timp şi de câteva întâlniri înainte ca ele să fie dispuse să îți comunice părerile lor. Acționează pentru a ajunge la discuții deschise şi la consens.

3. Care este planul tău pentru următoarea schimbare importantă? Dacă eşti responsabil pentru inițiative la nivelul unei organizații sau al unui departament mare, nu îți poți permite să le aplici fără planificarea unor şedințe de dinaintea şedinței. Planifică şedințele în conformitate cu nivelurile de influență:

- Începe cu persoanele care îi influențează pe liderii principali.
- Apoi întâlnește-te cu principalii lideri.
- Apoi întâlnește-te cu principalele 20% dintre persoanele influente din departament sau din organizație.
- Apoi întâlnește-te cu toți cei din departament sau din organizație.

Întotdeauna include în partea de pregătire planificarea acestor ședințe premergătoare și nu trece mai departe decât după ce le ții.

Momentul mentorului

Discută cu oamenii cărora le ești mentor despre felul în care își pregătesc ei ședințele și în care le prezintă oamenilor deciziile și informațiile. Vorbește cu ei despre o strategie pentru o decizie care trebuie luată și ajută-i să identifice ședințele pe care trebuie să le țină înaintea ședinței și cu cine.

19

Fii o persoană care creează legături, nu doar una care se cațără

La începutul carierei mele, credeam că leadershipul este o întrecere. Scopul meu era să îmi dovedesc capacitățile şi să îmi îmbunătățesc notele. Munceam mult. Şi în fiecare an abia aşteptam să apară raportul cu statisticile pentru fiecare lider din congregația noastră. Îmi comparam numerele cu ale celorlalți. Îmi făceam un grafic al progresului personal. Verificam să văd pe cine depăşisem. Observam pe care dintre liderii care erau înaintea mea îi puteam ajunge din urmă. În fiecare an mă mai apropiam nițel de vârf şi acest lucru îmi dădea un sentiment puternic de satisfacție. Urcam!

Totuşi, gândirea mea avea nişte hibe. Mă conduceam după două mari concepții false. În primul rând, credeam că poziția mea de leadership mă făcea lider. În al doilea rând, credeam că a urca pe scara leadershipului era o prioritate mai importantă decât a stabili legături cu oamenii. Concluzia era că nu îmi dădeam seama că leadershipul înseamnă în egală măsură conectare şi poziție.

Prima dată mi-au fost deschişi ochii atunci când am condus pentru întâia oară o şedință a comitetului director. Aveam „dreptul" de a fi lider, dar nu şi relațiile. Cei care participau la

şedință mă ascultau politicos, dar nu mă urmau. Îl urmau pe Claude, un fermier care făcea parte din cadrul bisericii de dinainte ca eu să mă fi născut. A-i vedea pe oameni că urmau pe cineva în baza relației cu el, nu a poziției a fost la început o adevărată frustrare. Mi-a luat aproape un deceniu pentru a înțelege că oamenilor nu le pasă cât de mult ştii până nu află cât de mult îți pasă. Aş vrea ca cineva să îmi fi spus asta mai devreme. Poate că mi s-a spus, dar eu eram prea ocupat să fiu primul pentru a asculta. Prin urmare, nu stabileam legături cu oamenii.

Leadershipul înseamnă în egală măsură conectare şi poziție.

Asta nu înseamnă că a urca este complet greşit. Nu poți progresa dacă rămâi la acelaşi nivel. Liderii sunt programați nativ să urce. Sunt agresivi. Au inițiativă. Văd oportunități şi le caută înaintea altora. Cei mai mulți lideri sunt competitivi şi a ajunge în vârf face parte din ADN-ul lor. Aşa că problema lor nu este *dacă* să încerce să ajungă în vârf. Ci *cum* ar trebui să ajungă acolo? A ajunge în vârf fără a stabili legături cu oamenii noştri ne permite, în cel mai bun caz, să îi conducem fără ca ei să vrea. În cel mai rău caz, ne subminează leadershipul şi îl face să dureze puțin timp. Oamenii peste care te cațeri vor căuta o ocazie să te tragă în jos.

Schimbă atitudinea

În decursul anilor, am urmărit mulți lideri care urcau fără să stabilească legături. Puneau aspectul pozițional al leadershipului înaintea celui relațional, jucându-se de-a „cel mai tare din parcare" – doborându-i pe ceilalți pentru a rămâne ei în vârf. Cred că mulți lideri tineri aflați la început nu înțeleg că leadershipul poate fi jucat oricum altcumva. Însă vine un moment în experiența tuturor liderilor când se confruntă cu o alegere. Vor concura cu orice preț, se vor cățăra peste alții pentru a se asigura că ajung în vârf sau vor stabili legături cu ceilalți şi îi vor ajuta dacă pot?

Îmi amintesc foarte bine când m-am întâlnit cu această alegere. La începutul primei mele funcții de pastor, voiam să îi învăț pe membrii congregației cum să își gestioneze timpul, talentele și finanțele. Știam că acest fel de protejare a resurselor era important, însă din cauza lipsei mele de experiență, nu aveam resurse pe care să le atrag pentru a mă ajuta. M-am dus la o librărie din Bedford, Indiana, în căutare de material și nu am găsit *nimic*. În timp ce conduceam înapoi spre casă, știam că aș putea alege să renunț sau că aș putea încerca să elaborez eu singur unele materiale. Știam că avea să fie o sarcină foarte grea și că îmi va lua ceva timp, dar voiam să încerc.

Mi-a luat luni întregi să creez materiale din nimic, așa cum mi se părea la vremea respectivă, dar după multe ore de pregătire, am fost gata să îmi lansez „prima lună de îndrumare". Și, spre marea mea încântare, a fost un succes uriaș! Prezența în biserică a crescut, finanțele s-au înmulțit și oamenii au început să se ofere voluntari. A fost o experiență care a transformat mica noastră biserică și a adus entuziasm. Iar rezultatele s-au văzut în raportul anual atunci când cifrele bisericii au crescut semnificativ.

Curând s-a răspândit vorba că la biserica noastră se întâmplase ceva interesant. Și nu a durat mult până când lideri din alte biserici au început să mă roage să îi învăț să facă ce făcusem eu. În acea clipă, am avut o dilemă. Ce să fac? Să țin pentru mine ceea ce învățasem singur, să nu împărtășesc acele lucruri colegilor mei? Astfel mi-aș fi putut păstra avantajul și aș fi putut urca deasupra multora pe scara leadershipului! Sau să le împărtășesc tot ce învățasem, astfel încât să poată avea și ei succes?

Recunosc cu rușine că m-am luptat zile întregi să iau această decizie. Într-adevăr, voiam să îmi păstrez avantajul și să continuu să urc. Dar, în cele din urmă, am hotărât să nu ascund ceea ce aveam. Am ales să împart cu alții și am început să creez legături. Ceea ce m-a uimit a fost cât de împlinit m-am simțit după ce i-am ajutat pe acei lideri să învețe cum să predea congregațiilor lor îndrumările primite de la mine.

În următorii douăzeci și patru de ani am condus câte o lună de îndrumare anuală pentru congregațiile mele. Și la încheierea fiecărui an, îmi făceam aceste lecții disponibile pentru alți lideri, astfel încât să le poată folosi și ei. Am ajuns să creez legături cu mulți alți lideri din toată țara. Ironia este că, păstrând o atitudine de abundență și împărțind ce aveam cu alții, chiar mi-a crescut reputația ca lider în domeniul îndrumării până la nivel național.

Dorința aceasta de a crea relații și nu doar de a mă cățăra a avut și alte rezultate. În 1992, după ce am fost rugat de alți lideri ai bisericii să îi învăț cum să strângă fonduri, am înființat INJOY Stewardship Services. Până acum, compania a ajutat mai mult de 3.500 de congregații din Statele Unite ale Americii să strângă peste trei miliarde de dolari!

Ce fel de lider eşti tu?

Cei mai mulți lideri fac parte fie din tabăra celor care se cațără, fie din cea a celor care creează legături. Sunt fie extrem de orientați spre poziție, fie spre crearea relațiilor. Ce fel de lider eşti tu? Iată câteva dintre diferențele dintre cei care se cațără și cei care creează legături:

Cei care se cațără gândesc vertical – cei care creează legături gândesc orizontal

Cei care se cațără sunt întotdeauna foarte conștienți de cine se află înaintea lor și cine în spatele lor în ierarhie sau în schema organizației. Ei sunt așa cum eram și eu ca lider tânăr – citesc rapoartele ca să afle unde se situează. A merge în sus este foarte important, iar ideea de a coborî este îngrozitoare. Pe de altă parte, cei care creează legături se concentrează pe mișcarea spre locul în care se află alți oameni. Ei se gândesc mai mult la cine îi însoțește în călătorie și la cum pot merge împreună.

Oamenii orientați spre poziție doresc să urce în ierarhie, cei orientați spre legături sunt mai concentrați asupra clădirii podurilor.

Cei care se cațără se concentrează asupra poziției – cei care creează legături se concentrează asupra relațiilor.

Deoarece persoanele care se cațără se gândesc întotdeauna la a urca, se concentrează deseori asupra poziției lor. Totuşi, cei care creează legături sunt orientați mai mult spre relații interumane. Spre deosebire de oamenii orientați spre poziție, care doresc să urce în ierarhie, cei orientați spre legături sunt mai concentrați asupra clădirii podurilor.

Cei care se cațără prețuiesc competiția – cei care creează relații prețuiesc cooperarea

Cei care se cațără privesc aproape totul ca pe o competiție. Pentru unii, acest lucru poate însemna a încerca să câştige cu orice preț. Pentru alții, poate însemna doar să vadă succesul ca pe un joc plăcut. În oricare dintre cazuri, vor să ajungă în vârf. Pe de altă parte, cei care creează legături sunt mai interesați să-şi folosească relațiile cu alții pentru a crea cooperare. Ei privesc lucrul împreună ca pe un câştig.

Cei care se cațără caută putere – cei care creează relații caută parteneriate

Dacă mentalitatea ta a fost întotdeauna de a câştiga, atunci, în mod firesc, vrei putere, deoarece te ajută să urci mai iute şi să ajungi mai repede în vârf. Totuşi, a urca pe scara leadershipului nu este o întreprindere singuratică. Şi semnificația a orice poți face de unul singur păleşte în fața lucrurilor pe care le poți face împreună cu o echipă. Modul de a forma echipe foarte puternice este prin parteneriate, ceea ce este cel mai probabil să facă persoanele care creează legături.

Cei care se cațără îşi creează imaginea – cei care stabilesc legături creează consens

Deoarece mişcarea în sus sau în jos pe scara ierarhică depinde adesea de percepția pe care o au alți oameni despre performanța lor, cei care se cațără sunt deseori preocupați de propria imagine. Următoarea lor promovare poate depinde de ea. Cei care creează legături sunt mai preocupați de a fi toată lumea pe aceeaşi lungime de undă, astfel încât să poată munci împreună.

Cei care se cațără vor să iasă în evidență – cei care creează legături vor să stea împreună

Cei care se cațără vor să se deosebească de oricine altcineva din organizație. Ca şi alergătorii, vor să creeze distanță – să îi lase pe toți ceilalți într-un nor de praf. Pe de altă parte, cei care creează legături găsesc moduri de a se apropia de ceilalți, de a descoperi un teritoriu comun pe care pot sta împreună.

*

Poate că i-am prezentat pe cei care se cațără într-o lumină nefavorabilă. Nu asta este intenția mea. La urma urmelor, predispoziția mea naturală este tot să mă cațăr. Însă în leadership au parte de succes doar cei care iau ce este mai bun din ambele caracteristici. Mulți dintre cei care se cațără suferă de probleme de relaționare. Conform unei cercetări prezentate în cartea „Why Smart People Fail", cele mai mari probleme pe care le au angajații nu sunt legate de competențele lor, ci de relațiile pe care le au. Un studiu asupra a două mii de angajatori le-a cerut acestora să analizeze motivul pentru ultimele trei concedieri din firmele lor. Doi din trei au spus că acesta era faptul că persoana pe care o dăduseră afară nu se putea înțelege cu ceilalți oameni.

Dacă urci fără a stabili legături, s-ar putea să câştigi autoritate, dar nu vei avea mulți prieteni.

Dacă urci fără a stabili legături, s-ar putea să ai autoritate, dar nu vei avea mulți prieteni. Scopul unui lider ar trebuie să fie să își facă prieteni *și* să dobândească autoritate. Așadar, dacă ești o persoană care se cațără, s-ar putea să fie nevoie să îți temperezi spiritul competitiv și să o iei mai încet, pentru a clădi relații. Judith Tobin sugerează cinci calități valoroase care te pot ajuta să stabilești conexiuni cu ceilalți:

- **Aprecierea** permite existența diferențelor dintre oameni și îi consideră interesanți.
- **Sensibilitatea** recepționează sentimentele personale și se adaptează repede la stările de spirit al celorlalți.
- **Consecvența** are calitatea de a fi „real", nu fals, și oferă doar complimente sincere.
- **Siguranța** nu încearcă să fie „cel mai tare"; știe că atunci când alții câștigă nu este vorba, automat, de o pierdere.
- **Umorul** râde de el însuși; nu este hipersensibil.

Pe de altă parte, dacă ești bun la a crea relații dar îți lipsește dorința de a urca, s-ar putea să ajungi să ai mulți prieteni, dar prea puțină autoritate pentru a realiza ceva. Dacă ești din naștere o persoană care creează relații, străduiește-te să-ți crești nivelul de energie și să-ți intensifici sentimentul de a avea un scop și perseverență. Cei mai eficienți lideri reușesc întotdeauna să obțină un echilibru între conectare și cățărare.

Trecerea la conectare

Dacă privești în urmă la istoria ideilor de management și de leadership, vei vedea că în ultimii o sută de ani ceea ce a fost prețuit în cercurile de leadership s-a schimbat continuu și că multe trenduri de management au venit și au plecat pe rând. Am trecut de la ideile lui John D. Rockefeller și Standard Oil Trust la perioada lui Bill Gates și Microsoft. În decursul unui secol,

angajații au lucrat sub practicanți ai metodei comandă și control: lideri care se jurau cu mândrie că ei nu fac ulcer, îl provoacă altora. Au funcționat sub management prin frică, management prin obiective și management participatoriu.

Însă în ultimii ani a avut loc o întoarcere la unele dintre principiile de bază care provin din înțelepciunea antică: a avea respect, a câștiga încredere, a identifica viziunea, a-i asculta pe oameni, a simți mediul și a acționa curajos. În secolul al VI-lea î.Hr., înțeleptul chinez Lao Zi îi sfătuia pe lideri să fie altruiști și să-și stăpânească egocentrismul pentru a deveni mai eficienți. Îi încuraja să conducă fără să domine, să fie deschiși și receptivi. „Liderul înțelept", spunea el, „este ca o moașă, nu intervine inutil, astfel încât după ce copilul se naște, mama să poată spune pe drept: «Noi am făcut-o!»" Acest tip de mentalitate necesită o abordare leadershipului orientată mai mult spre relațiile interumane.

Dacă ești bun la a crea relații dar îți lipsește dorința de a urca, s-ar putea să ajungi să ai mulți prieteni, dar prea puțină autoritate pentru a realiza ceva.

În decursul carierei mele, m-am transformat dintr-o persoană care se cațără, într-una care creează legături și nu regret acest lucru. Pot rezuma progresul felului meu de a gândi în felul următor:

Vreau să câștig.
Vreau să câștig și poți și tu.
Vreau să câștig împreună cu tine.
Vreau să câștigi și voi câștiga și eu.

Succesul este trecător – dar relațiile rămân. Dacă abordezi leadershipul din perspectiva unei persoane care creează legături, ai o șansă mai mare de a reuși, deoarece nimeni nu a realizat niciodată nimic important de unul singur. Însă chiar dacă nu vei avea succes într-o anumită încercare, cel puțin îți vei fi făcut niște

prieteni pe parcurs. Acest lucru nu numai că face călătoria mai plăcută, ci te şi pregăteşte pentru succes în viitor. Nu ştii niciodată cum vă veți putea ajuta unul pe altul în timp ce înaintați în leadership.

Pentru a vedea un videoclip cu John Maxwell predând mai mult despre acest principiu de leadership şi pentru a avea acces la informații şi instrumente utile adiționale, vizitează www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

Fii o persoană care creează legături, nu doar una care se cațără

EXERCIȚII PRACTICE

1. Care este înclinația ta înnăscută? Eşti o persoană care creează legături sau una care se cațără? Foloseşte îndrumările din acest capitol pentru a-ți identifica înclinația. Fă câte un semn lângă fiecare enunț care te descrie cel mai bine.

Cei care se cațără	**Cei care creează legături**
Gândesc vertical	Gândesc orizontal
Se concentrează asupra poziției	Se concentrează asupra relațiilor
Prețuiesc competiția	Prețuiesc cooperarea
Caută puterea	Caută parteneriate
Îşi creează imaginea	Creează consens
Vor să iasă în evidență	Vor să stea împreună

2. Cum poți deveni mai bun ca persoană care creează relații? Dacă eşti din naştere o persoană care se cațără, probabil că trebuie să faci mai mult pentru a stabili relații cu oamenii. Încearcă lucrurile de mai jos:

- *Mergi încet pe culoare.* Fă-ți timp în fiecare zi pentru a merge prin clădire şi a stabili legături cu oamenii.
- *Nu uita că oamenii sunt ființe, nu resurse care trebuie folosite.* Uneori, liderii îi dezumanizează pe ceilalți şi se gândesc la ei doar în termeni de misiune; cunoaşte-ți oamenii şi încearcă să priveşti lucrurile din punctul lor de vedere.

- *Pune pe altcineva înaintea ta.* De obicei, cățărătorii au o mentalitate de tipul „eu primul"; gândeşte-te la un mod de a pune pe altcineva înaintea ta într-un mod cât de mic, în fiecare zi.
- *Lasă-ți programul deoparte.* Liderii au programe – locuri în care să meargă, oameni cu care să se întâlnească şi lucruri pe care să le facă; caută un moment din zi în care să îți poți lăsa programul deoparte vreme de cincisprezece minute pentru o conexiune de la om la om.
- *Pune-i pe ceilalți în lumina reflectoarelor.* Unul dintre modurile în care poți dobândi perspectivă este să îi lauzi pe alții şi să le recunoşti meritele; fă acest lucru cel puțin o dată pe zi, în fiecare zi.

3. Cum poți deveni mai bun ca persoană care se cațără? Istoricul grec din antichitate, Herodot, spunea: „Cea mai mare nenorocire este ca un om înțelept să nu aibă influență". Dacă ai legături cu ceilalți, dar îți lipseşte influența, atunci s-ar putea să îți iroseşti potențialul. Creşte-ți capacitatea de a urca făcând următoarele:

- *Defineşte-ți scopul.* Acordă timp părții strategice a ecuației leadershipului: a şti de ce te afli într-un loc şi a dobândi un scop.
- *Măreşte-ți concentrarea.* De obicei, unele persoane orientate spre oameni nu se concentrează suficient; dacă acest lucru te caracterizează, rezervă-ți perioade de timp neîntrerupte pentru a finaliza lucrurile fără a fi nevoit să interacționezi cu alții.
- *Ține ritmul.* De vreme ce pentru a stabili legături cu oamenii un lider trebuie să o ia mai încet, s-ar putea să fii obişnuit să munceşti într-un ritm relaxat. Forțează-te să grăbeşti puțin ritmul.

Momentul mentorului

Ajută-i pe oamenii cărora le eşti mentor să se vadă aşa cum sunt cu adevărat: persoane care se cațără sau oameni care stabilesc legături. Îndrumă-i prin exercițiile practice potrivite tipului lor. Urmăreşte-i interacționând cu alții şi dă-le indicații precise pentru a-i ajuta să devină mai buni în zona în care sunt deficitari.

20

ALEGERILE PE CARE LE FACI TE FORMEAZĂ

Echipa noastră încheia un turneu de lansare de carte care ținuse o săptămână şi ne pregăteam să aterizăm în Atlanta. După ce vizitaserăm douăzeci de oraşe în şapte zile, era bine acasă!

În timp ce micul avion privat se apropia de pista de aterizare, noi sărbătoream succesul acelei săptămâni. Apoi, într-o clipă, totul s-a schimbat. Avionul a fost lovit de un gradient vertical al vântului şi a căzut în picaj drept spre pistă, complet dezechilibrat. Toate discuțiile s-au întrerupt şi ochii ni s-au mărit de spaimă când ne-am dat seama că eram în pericol. Fără să stea pe gânduri, pilotul a împins manşa şi a ridicat avionul în aer. Într-o fracțiune de secundă, am trecut cu toții de la sărbătoare la o stare serioasă de meditație. Cu toții ne-am dat seama că acesta ar fi putut fi sfârşitul! Am rămas tăcuți în timp ce avionul a zburat deasupra aeroportului şi, câteva minute mai târziu, am aterizat în siguranță.

Oamenii de succes iau decizii corecte din timp şi le gestionează zilnic.

Am aplaudat toți şi am început să ne liniştim. Când am coborât din avion, i-am mulțumit căpitanului pentru că ne-a salvat. I-am spus:

– A fost cât pe-aci. Ai reacționat atât de rapid la criză. Când ai luat hotărârea să ridici avionul înapoi în aer?

Răspunsul lui m-a surprins:

– Cu cincisprezece ani în urmă.

Mi-a explicat că atunci când era tânăr pilot în etapa de antrenament, a hotărât dinainte ce decizie avea să ia pentru orice problemă posibilă în aer.

– Alegerea a fost făcută cu mult înaintea crizei, a spus el.

În cartea mea, „Today Matters", am scris: „Oamenii de succes iau decizii corecte din timp şi le gestionează zilnic". Deoarece pilotul a luat decizia de a ridica avionul înapoi în aer cu cincisprezece ani înainte, în acea zi el nu a avut de făcut decât să gestioneze acea alegere. După cum remarca teologul englez H. P. Liddon: „Ceea ce facem în câte o ocazie importantă va depinde, probabil, de ceea ce suntem deja: iar ceea ce suntem va fi rezultatul anilor de autodisciplină anteriori". Sunt recunoscător pentru autodisciplina pilotului nostru din acea zi.

ALEGEREA ÎȚI APARȚINE

Poate că cea mai importantă dintre puterile noastre este cea de a alege. Fără îndoială, alegerile sunt cel mai hotărâtor factor în felul în care se desfăşoară viața noastră. L-am auzit deseori pe legendarul antrenor de baschet, John Wooden, spunând: „În orice faci, există o alegere. Aşa că ține minte că în final, alegerea pe care o faci te formează". Unii oameni îşi complică viața făcând alegeri greşite. Alții trec prin viață mai uşor datorită alegerilor bune pe care le-au făcut. Indiferent de drumul pe care îl urmează o persoană, eu ştiu următorul lucru: nu obținem întotdeauna ceea ce vrem, dar întotdeauna obținem ceea ce alegem.

„În orice faci, există o alegere. Aşa că ține minte că în final, alegerea pe care o faci te formează."
– John Wooden

Odată, în timpul unei conversații cu antrenorul Wooden, l-am întrebat despre luarea deciziilor şi regrete. Timp de câteva clipe, bărbatul legendar în vârstă de nouăzeci şi şase

de ani a stat tăcut în scaun gândindu-se la întrebare. Apoi s-a aplecat în față și a zis: „John, privind în urmă la viața mea, sunt lucruri pe care le-aș fi făcut altfel. Dar dacă aceea a fost cea mai bună decizie pe moment, atunci nu o regret". Și apoi a încheiat: „Trebuie să fii sincer cu tine însuți".

„Alegerile noastre arată cine suntem cu adevărat, mult mai mult decât abilitățile noastre."
– J. K. Rowling

La vârsta de șaizeci de ani, privesc în urmă la alegerile pe care le-am făcut și cred că am încercat întotdeauna să fiu sincer cu mine însumi. Ca lider, am făcut mii de alegeri. Acesta este un lucru pe care îl au în comun toți liderii. Și, ca orice lider, am făcut, cu siguranță, și câteva alegeri proaste. Aș vrea să mă pot întoarce și să mai încerc o dată cu unele dintre ele. Dar întotdeauna am făcut tot ce am putut mai bine în acel moment. Nu poți fi un lider bun și să urmezi sfatul fostului jucător manager de baseball Yogi Berra, care spunea: „Dacă găsești o furculiță pe drum, ia-o".

Când mă gândesc la cele mai grele alegeri pe care le-am făcut, îmi dau seama de trei lucruri:

1. Alegerile mele mi-au arătat cine sunt

Romanciera J. K. Rowling spunea: „Alegerile noastre arată cine suntem cu adevărat, mult mai bine decât abilitățile noastre". Cât de adevărat. Dacă vrei să îi cunoști pe oameni, nu te uita la CV-urile lor. Nu asculta ce spun. Uită-te doar la ce alegeri fac.

Pot spune că am anumite convingeri. Pot crede că respect anumite valori. Pot intenționa să acționez într-un anumit fel. Dar alegerile mele dezvăluie cine sunt *cu adevărat*. Alegerile tale fac același lucru pentru tine.

2. Multe alegeri nu au fost ușoare

Leadershipul este complex. Prin definiție, de fiecare dată când ești în frunte, descoperind noi teritorii, te afli pe un teren

necunoscut. Nu există un drum pe care să mergi. Asta înseamnă să faci alegeri.

În plus, dacă ești lider, miza este mare. Alegerile pe care le faci nu te afectează doar pe tine și familia ta, ci și pe mulți alții. Deseori îmi doresc ca alegerile mele ca lider să semene mai mult cu întâmplarea prin care am trecut odată, într-un avion, când o însoțitoare de zbor m-a întrebat dacă voiam să iau cina.

– Ce pot să aleg? am întrebat eu.

– Da sau nu, a răspuns ea.

Cele mai multe alegeri de leadership nu sunt atât de simple.

3. Alegerile pe care le-am făcut m-au schimbat

Îmi place să am libertatea de a alege. Dar oricine face o alegere trebuie să înțeleagă ceva. Odată ce alegi, devii slujitorul acelei alegeri. Trebuie să faci față consecințelor ei, bune sau rele. Și acest lucru te afectează.

Scriitorul și profesorul C.S. Lewis observa: „De fiecare dată când faci o alegere, transformi partea principală din tine – cea care alege – în ceva un pic diferit de ce era înainte. Luându-ți viața ca pe un întreg, cu nenumăratele ei alegeri, încet, încet transformi acest lucru esențial fie într-o ființă divină, fie într-o creatură diavolească". Din acest motiv, fiecare dintre noi trebuie să facă alegeri cu înțelepciune.

ALEGE-ȚI ALEGERILE

Am identificat trei alegeri foarte importante care determină felul în care mă comport ca lider. Aceste alegeri m-au făcut un lider mai bun și cred că pot face același lucru și pentru tine:

Alegerea nr. 1: Standardele mele pentru mine însumi vor fi mai ridicate decât cele pe care mi le-ar putea stabili alții

În zilele noastre, în cadrul forței de muncă există mulți oameni care nu par să aibă standarde foarte ridicate pentru ei înșiși.

Aflați în căutarea unui loc în care să mănânce, doi agenți de vânzări s-au oprit la un restaurant dărăpănat de pe strada principală a unui orășel. Primul comandă ceai rece și ceva de mâncare. Cel de-al doilea, comandă și el ceai rece, dar adaugă:

– Și neapărat paharul să fie perfect curat!

După câteva minute, chelnerul vine cu două pahare cu ceai.

– Poftiți băuturile, zice el. Cine a cerut paharul curat?

Mi-am făcut un scop din a-mi stabili standarde mai ridicate pentru mine însumi decât ar face-o alții, deoarece știu că un mod sigur de a da greș ca lider este să faci doar minimum necesar. Îi studiez pe lideri de mai bine de patruzeci de ani. Am observat că marii lideri nu sunt niciodată satisfăcuți de nivelul lor curent de performanță. Nu sunt exigenți doar cu oamenii lor, ci se forțează și pe ei continuu să își atingă potențialul. Așteptările pe care le au de la ei înșiși sunt întotdeauna mai mari decât orice standarde le-ar putea stabili alții.

Învățând de la fiecare, am încercat să adopt același tip de standarde pentru viața mea. De ce? Bineînțeles, creează performanțe mai bune, dar nu acesta este principalul motiv. O fac pentru că, în final, trebuie să îmi evaluez eforturile și să mă simt mulțumit în privința mea. Singurul mod în care știu să fac acest lucru este să mă ridic la nivelul cel mai înalt al potențialului meu. Antrenorul NBA, Pat Riley, observă: „Excelența este rezultatul gradat al luptei continue de a fi mai bun". Dacă mă concentrez asupra excelenței și a acționării conform celui mai ridicat standard posibil, voi continua să mă perfecționez. Nu contează dacă mai știe cineva acest lucru sau nu. Eu știu. Și când sunt tentat să mă las pe tânjală, mă gândesc la vorbele fostului antrenor UCLA, John Wooden, care spunea: „Nu încerca niciodată să fii mai bun decât alții, fii cât de bun poți".

Alegerea nr. 2: A-i ajuta pe oameni este mai important decât a-i face fericiți

Decizia de a-mi dori excelența nu a fost atât de grea pentru mine, datorită educației pe care am primit-o de la părinți. În

schimb, mi s-a părut mult mai dificilă alegerea de a-i ajuta pe oameni, în loc să îi fac fericiți. Voiam să le fac pe amândouă și, în anii de început ai carierei mele, de cele mai multe ori alegeam să fac pe plac altora în loc să îi ajut. Dar curând am descoperit că unii oameni vor lucruri de care nu au nevoie și că alții au nevoie de lucruri pe care nu le vor. Cineva trebuie să le spună, iar sarcina cade de obicei pe umerii liderului.

Poverile leadershipului sunt uriașe. Una dintre ele este să fii antipatizat atunci când este necesar. Editorialistul câștigător al Premiului Pulitzer, George F. Will, spune: „Leadershipul este, printre altele, capacitatea de a produce durere și de a scăpa cu fața curată... durere pe termen scurt pentru câștig pe termen lung". Deoarece îmi păsa sincer de oameni, dorința mea de a-i ajuta a învins, în cele din urmă, dorința de a-i face fericiți.

> ***„Excelența este rezultatul gradat al luptei continue de a fi mai bun."***
> ***– John Wooden***

Când, în final, am ajuns la concluzia că era mai important să îi ajut pe oameni, decât să îi fac fericiți, am petrecut o vreme gândindu-mă ce ar însemna acest lucru pentru leadershipul meu. După ce am reflectat, iată ce am scris:

Unii oameni nu vor fi fericiți atunci când:

- Voi pune misiunea organizației mai presus de dorințele lor personale.
- Le voi da unora mai multă atenție decât altora.
- Voi promova pe unii în defavoarea altora.
- Voi încerca să îi scot din zona lor de confort.
- Le voi cere să se sacrifice pentru echipă.
- Voi alege imaginea generală în defavoarea perspectivei lor proprii.
- Voi lua decizii cu care ei nu vor fi de acord.

În fiecare zi ca lider voi face pe cineva nefericit. Sper că nefericirea lor nu va fi rezultatul eşecurilor mele, ci al îndeplinirii responsabilităților mele de leadership. Atitudinea mea față de cei care sunt nemulțumiți de mine trebuie să fie întotdeauna corectă. Uneori pot să îmi pună la îndoială competența, dar niciodată atitudinea. În final, vreau să ştiu că am făcut tot ce am putut pentru toată lumea.

În fiecare zi aleg să conduc fiind conştient de toate dezavantajele leadershipului. Liderii buni vor avea întotdeauna parte de critici. Vor fi înțeleşi greşit. Totuşi, este o alegere pe care încă aleg să o fac.

Alegerea nr. 3: Mă voi concentra asupra prezentului

Un prieten de-al meu îmi spunea de curând: „John, în viață tu nu ai oglinzi retrovizoare. Trăieşti în prezent". Deşi unii pot interpreta acest lucru ca pe o critică, eu am luat-o ca pe un compliment. Depun un mare efort pentru a mă concentra asupra a ce se află drept în fața mea. Ani întregi am avut un semn în birou care spunea: „Ieri s-a terminat noaptea trecută". M-a ajutat să rămân concentrat asupra prezentului.

Multor oameni le este greu să nu mai regrete ocaziile pe care le-au lăsat să treacă pe lângă ei. Îşi petrec prea mult din viață reciclând o groapă de gunoi plină cu păreri de rău. Îşi concentrează cea mai mare parte a vieții asupra a ceea ce s-ar fi putut întâmpla sau ar fi trebuit să se întâmple. Este ca şi cum ar crede că dacă retrăiesc totul suficient de mult, pot schimba rezultatul. Ce pierdere de vreme!

„Leadershipul este, printre altele, capacitatea de a produce durere şi de a scăpa cu fața curată... durere pe termen scurt pentru câştig pe termen lung."
– George F. Will

Singurul lucru pe care îl putem controla este ce facem în prezent. Cu cât rederulăm mai mult înregistrarea zilei de ieri, cu atât mai mult ne îndepărtăm de oportunitățile de astăzi. Şi, cu cât ne îndepărtăm mai

mult de oportunități, cu atât mai greu va deveni drumul de întoarcere. Oportunitățile arată mult mai bine când vin, decât atunci când pleacă; şi nu aşteaptă pe nimeni. Trebuie să fim foarte atenți pentru a le observa. Şi trebuie să fim concentrați asupra abilităților noastre din prezent, nu asupra regretelor din trecut. Oportunitățile pot apărea sub multe forme şi pot veni din orice direcție, însă un lucru este sigur: pot fi văzute şi prinse doar în prezent.

Trăim în prezent şi aici se află competențele noastre. Orice s-a întâmplat în viața ta deja s-a întâmplat. De vreme ce nu poți schimba trecutul oricât de mult ai încerca, şterge cu buretele şi treci mai departe. Şi, nu uita: „Un nou început nu poate veni decât dintr-un vechi sfârşit".

Alegerile pe care le facem ne formează cu adevărat. Cu fiecare dintre ele, ne schimbăm – în mai bine sau în mai rău. Poate că cele mai înțelepte vorbe despre alegeri pe care le-am citit vreodată au fost scrise de Portia Nelson, într-un text intitulat „Autobiografie în cinci capitole scurte":

> ***Capitolul 1:*** Merg pe stradă. Este o groapă adâncă în trotuar. Cad în ea. Sunt pierdută – neajutorată. Nu este vina mea. Durează o veşnicie să ies.
>
> ***Capitolul 2:*** Merg pe aceeaşi stradă. În trotuar e o groapă adâncă. Mă fac că nu o văd. Cad iar. Nu îmi vine să cred că sunt în acelaşi loc, dar nu este vina mea. Durează la fel de mult să ies.
>
> ***Capitolul 3:*** Merg pe aceeaşi stradă. În trotuar e o groapă adâncă. Văd că este acolo. Tot cad în ea... e un obicei. Am ochii deschişi. Ştiu unde sunt. Este vina mea. Ies imediat.
>
> ***Capitolul 4:*** Merg pe aceeaşi stradă. În trotuar este o groapă adâncă. O ocolesc.
>
> ***Capitolul 5:*** Merg pe altă stradă.

Pentru a avea succes ca lider, trebuie să ştii ce reprezinţi şi cu ce te vei confrunta. Alegerile importante pe care le faci în privinţa a cum te porţi şi cum îi conduci pe alţii arată nu doar ce fel de lider eşti, ci determină şi ce fel de lider vei deveni. Alege înţelept.

ALEGERILE PE CARE LE FACI TE FORMEAZĂ

EXERCIŢII PRACTICE

1. Ce alegeri importante ţi-au schimbat viaţa? Fiecare dintre noi a făcut alegeri care i-au stabilit cursul vieţii şi l-au transformat. Petrece un timp gândindu-te şi scriind alegerile importante pe care le-ai făcut. Pentru fiecare dintre ele, scrie cum ţi-a schimbat circumstanţele şi cum te-a schimbat ca persoană. Dacă lista include alegeri negative sau oportunităţi ratate, s-ar putea să fie nevoie să îţi depăşeşti emoţiile pe care le provoacă şi să mergi mai departe.

2. Ce alegeri importante ai făcut (sau vei face) pentru a-ţi ghida leadershipul? În acest capitol descriu cele trei alegeri importante pe care le-am făcut în privinţa leadershipului meu:

Alegerea nr. 1: Standardele mele pentru mine însumi vor fi mai ridicate decât cele pe care mi le-ar putea stabili alţii.

Alegerea nr. 2: A-i ajuta pe oameni este mai important decât a-i face fericiţi.

Alegerea nr. 3: Mă voi concentra asupra prezentului.

Ce alegeri vei face tu? Rezervă-ţi timp pentru a le scrie (nu alege mai multe de cinci).

3. Eşti pregătit să faci alegeri dificile? Ce anume îi ajută pe lideri să facă alegeri dificile? Şi cum decid ei? Cred că cel mai bun mod este să se pregătească analizându-le pe multe dintre ele din timp. Uită-te la alegerile pe care le-ai scris pentru exerciţiul 2. Pentru fiecare dintre ele, scrie implicaţiile care vor rezulta din ea (aşa cum am făcut eu). A fi pregătit înseamnă că ai câştigat lupta pe jumătate.

Momentul mentorului

Când este vorba de alegeri, există două moduri în care îi poți ajuta pe oamenii cărora le eşti mentor. În primul rând, evaluează cât de mult îşi asumă deciziile pe care le iau. Dacă cineva are tendința de a da vina pe ceilalți sau are o mentalitate de victimă, trebuie să îi arăți acest lucru. Oamenii nu îşi pot atinge potențialul ca lideri dacă nu îşi asumă responsabilitatea completă pentru ei înşişi şi acțiunile lor. În al doilea rând, ajută-i să-şi dea seama ce alegeri ar trebui să facă pentru a deveni lideri mai buni. Nu încerca să le spui ce să aleagă. În schimb, pune întrebări pentru a-i face să se gândească, astfel încât să poată descoperi singuri alegerile corecte şi să şi le asume.

21

Influența trebuie împrumutată, dar niciodată dăruită

Am cunoscut oameni care cred că dau prea mare importanță leadershipului. Când spun „Totul depinde de leadership", ei se grăbesc să înceapă să caute excepții. Dar eu încă nu am găsit una. Cred că este adevărat proverbul „Când se înmulțesc cei buni poporul se bucură, dar când stăpâneşte cel rău, poporul geme"[1].

Vreme de mai bine de treizeci de ani, am încercat să îi învăț pe oameni cum să fie lideri buni. Acest lucru înseamnă că am încercat să îi fac să aibă mai multă influență. Până la urmă, leadershipul înseamnă influență, nimic mai mult, nimic mai puțin. De exemplu, cu câțiva ani în urmă, prietenul meu, Jim Dornan, şi cu mine am scris o carte intitulată „Becoming a Person of Influence". Am creat-o pentru a-i ajuta pe oameni să îşi crească potențialul de influență. Şi, de ani întregi, țin o prelegere numită „Cele cinci niveluri ale leadershipului". Am susținut-o de sute de ori. De ce? Pentru că îi ajută pe oameni să înțeleagă felul în care funcționează influența şi le arată cum să îşi crească influența asupra altora.

Leadershipul chiar contează. O persoană cu multă influență poate avea un uriaş impact pozitiv asupra societății. Din acest motiv, Charles, conte de Talleyrand, remarca: „Mă tem mai mult

de o armată de o sută de oi condusă de un leu, decât de o armată de o sută de lei condusă de o oaie". Dacă vrei să produci o schimbare, atunci lucrează asupra puterii tale de influență. Dacă vrei să adaugi valoare altora, ajută-i să lucreze asupra puterii lor de influență. De aceea mi-am stabilit ca scop în viață să adaug valoare liderilor (persoane cu influență) care cresc valoarea altora.

Valoarea influenței

Cred că această căutare a influenței nu trebuie să fie egoistă sau negativă. Influența are un scop mai important decât acela de face mai bună viața celui care o folosește. În esență, influența are valoare pentru trei scopuri:

1. *Influența există pentru a-i apăra pe cei care* nu au *influență*

Una dintre cele mai mari responsabilități ale liderilor este să îi apere pe cei care nu au influență. Vreme de multe generații, în America, oamenii de origine africană au avut nevoie de o voce care să se facă auzită în numele lor. În secolul XX, Martin Luther King Jr. a fost acel glas. A fost o persoană care a îmbinat compasiunea cu acțiunea, care a vorbit în numele celor suferinzi și săraci și care a arătat tuturor o cale spre schimbare și vindecare. Orice lider care nu îmbunătățește viețile altor oameni nu îndeplinește cel mai înalt scop al leadershipului.

2. *Influența există pentru a le vorbi celor care* au *influență*

O altă valoare a leadershipului este capacitatea de a-i influența pe cei influenți. Deseori este dificil pentru oricine nu este lider să se facă ascultat de un alt lider. Adesea am avut privilegiul de a discuta cu lideri din comunitățile de afaceri, guvernamentale, religioase și educaționale. De ce pot face acest lucru? Deoarece

vreme de patruzeci de ani am muncit mult pentru a-i ajuta pe oameni și am fost recunoscut ca lider. Nu iau acest privilegiu ca și cum mi s-ar cuveni pur și simplu, și încerc să îl folosesc pentru a schimba ceva.

3. *Influența există pentru* a fi transmisă *altora*

Există anumite lucruri pe care doar liderii le pot face. Unul dintre ele este să creeze alți lideri. Doar un lider poate forma un altul. Oamenii influenți au deseori ocazia de a identifica potențialii lideri și de a-i ajuta să își clădească o fundație solidă pe care să își dezvolte leadershipul. La acest lucru se referă capitolul de față.

Ajutor pe parcurs

Când liderii se află la începutul călătoriei lor, nu posedă multă influență. Cred că este firesc ca tinerii lideri talentați să muncească mult și să obțină mai puțină recunoaștere și mulțumiri decât merită pentru eforturile lor și este firesc pentru liderii mai în vârstă și recunoscuți să primească mai multe mulțumiri decât merită. Tinerii lideri nu sunt atât de răi, iar cei bătrâni nu sunt atât de buni!

„Mă tem mai mult de o armată de o sută de oi condusă de un leu, decât de o armată de o sută de lei condusă de o oaie."
– Contele Talleyrand

Cred că am fost foarte norocos, deoarece mari lideri m-au sprijinit pe parcurs, folosindu-și influența pentru a mă ajuta să îmi fac un drum atunci când eram la început. Lor le voi fi întotdeauna recunoscător. Oameni ca Les Parrott, un autor de succes, mi-au deschis ușa pentru a-mi publica prima carte. Carl George și Institutul Charles Fuller mi-au oferit o platformă internațională pentru conferințe, una care mi-a crescut mult influența ca lider. Ron Land, fost director la Thomas Nelson, și-a folosit influența pentru a mă

prezenta canalelor de distribuție importante pentru cărțile mele. Şi Bill Bright, fondatorul Campus Crusade, m-a luat pe după umeri şi a spus miilor de oameni: „John este un lider în care puteți avea încredere". Mi-a dat o credibilitate pentru câştigarea căreia aş fi avut nevoie de un deceniu.

Lista ar putea continua. Dar un lucru ştiu sigur. Astăzi stau pe umerii a zeci de lideri care mi-au împrumutat influența lor în momente importante ale vieții mele. Le voi fi întotdeauna îndatorat şi recunoscător.

Cedându-mi influența

Îmi amintesc momentul când a început să apară influența mea ca lider. Dintr-odată, părea că nu mai aveam nevoie de influența celorlalți pentru a deschide uşi şi a câştiga credibilitate. Îmi dezvoltam propria reputație ca lider. Mă simțeam bine să stau pe picioarele mele şi să adaug valoare altor oameni.

Cam în aceeaşi perioadă, a început să se întâmple un alt lucru, la care nu mă aşteptasem. Oamenii începeau să mă roage să îmi extind influența în sprijinul lor. Deoarece motivația mea ca lider era de a-i ajuta pe oameni, mi-am oferit bucuros influența oricui a cerut-o – necondiționat. Proastă decizie. Curând am descoperit că oamenii profitau de mine. Iată ce vreau să spun:

Nu au reuşit să îşi creeze propriul leadership folosindu-mi influența

Ca tânăr lider, de fiecare dată când primisem influența unui lider mai experimentat, o vedeam ca pe o ocazie de a mă face cunoscut. Liderul deschisese uşa, acum era treaba mea să profit din plin de acest lucru. Am muncit foarte mult pentru a câştiga credibilitate şi a dovedi cine sunt.

Nu acelaşi lucru s-a întâmplat cu oamenii cărora le-am oferit eu influența. Mulți s-au bucurat să primească o ocazie pe care le-o aducea sprijinul meu, dar nu au făcut nimic cu ea. Nu s-au

afirmat; în schimb, au presupus că se vor putea baza întotdeauna pe puterea mea. Când influența mea se termina şi „cădeau", veneau înapoi la mine şi cereau mai mult. Îmi cereau încă o dată sprijinul public. Mă rugau să îmi folosesc şi mai mulți dintre subordonați pentru a-i ajuta.

Îmi folosisem influența pentru a le da destul timp să-şi creeze propria credibilitate în fața oamenilor. Dar ei nu o făcuseră. Şi, deoarece le dădusem influența mea fără nici un fel de condiții sau aşteptări, îmi petreceam mult timp susținându-i în fața altora şi sprijinindu-i. Dacă liderii nu pot, în cele din urmă, să conducă singuri, atunci valoarea lor pentru organizație este scăzută.

Considerau că influența mea li se cuvenea

Când oamenii se aşteaptă să îi salvezi întotdeauna şi să continui să îți foloseşti influența pentru a le întări poziția de leadership, nu mai au decât un pas mic până la a începe să creadă că influența ta li se cuvine. Acest lucru mi s-a întâmplat deseori. De multe ori, lipsa de efort şi de experiență a unui lider slab se transforma într-o problemă de atitudine. Se obişnuiau cu intervenția mea atunci când le era greu şi începeau să se bazeze pe ea. În timp ce eu aşteptam ca ei să avanseze, ei mă aşteptau pe mine să intervin. Sperau că aveam să preiau tot mai mult din povara lor. Este mult mai uşor să străluceşti atunci când altcineva duce greutățile în locul tău. Unii chiar începeau să mă întrebe de ce nu le săream în ajutor mai repede atunci când aveau nevoie.

Nu erau capabili să dezvolte organizația transmițându-şi influența şi altora

După cum am amintit deja, unul dintre cele mai importante motive pentru a-ți dezvolta influența este acela că astfel o poți transmite şi altora. Oamenii care nu au nici o influență nu o pot transmite mai departe. Nu poți da ceea ce nu ai. De ce este important acest lucru? Felul în care dezvolți o organizație este să

creezi lideri. Dacă oamenii pe care îi conduci nu o pot face, atunci ai un zid care îți va limita organizația. Oamenii care împrumutau neîncetat influență de la mine nu o puteau da mai departe. Prin urmare, nu avea niciodată loc o dezvoltare sau o înmulțire a liderilor datorită lor.

Să-i spunem împrumut

Când le dădeam altora influența mea în mod necondiționat, vestea bună este că intențiile mele erau corecte. Vestea proastă este că dădeam dovadă de un discernământ slab ca lider. A oferi influență oamenilor care nu pot sau nu vor să o folosească așa cum se cuvine înseamnă o pierdere a timpului, a efortului și a resurselor liderului. Este ca și cum ai da aur cuiva care îl va îngropa în spatele grădinii și va uita de el.

În cele din urmă, mi-am dat seama că influența nu ar trebui dată niciodată, trebuie doar împrumutată! Este ca o investiție de pe urma căreia ar trebui să aștepți un profit. Ca și în cazul unei investiții financiare, atunci când nu există un profit bun, trebuie să investești în altă parte. Doar un neghiob plasează bani buni în locuri proaste.

Acum, când văd lucrurile altfel, urmez anumite reguli care mă ajută să îmi împrumut influența. Poate că te vor ajuta și pe tine când alții te vor ruga să îți folosești influența pentru ei.

Nu voi împrumuta influența mea oricui

Așa cum o bancă aprobă un împrumut înainte ca banii să fie dați, la fel fac și eu cu influența mea. Înainte de a le da oamenilor girul și a le deschide ușile, vreau să știu cine sunt. Vreau să le înțeleg caracterul. Vreau să știu de ce îmi cer împrumutul. Vreau să văd că au un plan de joc pentru folosirea „investiției". Și vreau să știu cum au de gând să o returneze cu rezultate.

Cei care primesc împrumutul trebuie să fie responsabili

Înainte, când le dădeam oamenilor influența mea, făceam presupuneri despre cum o foloseau și dacă aveau să își ducă până la capăt planurile. Nu mai fac acest lucru. Acum îmi dau seama că este treaba mea ca persoană influentă să le cunosc afacerea și să mă asigur că investiția este înțeleaptă. În acest scop, îi verific periodic pentru a fi sigur că „tranzacția" a fost una profitabilă și că merită.

Mă aștept la un profit bun în urma împrumutului meu

Când îmi folosesc influența în beneficiul oamenilor, mă aștept ca ei să devină lideri mai buni. Vreau să *văd* că dezvoltarea lor se accelerează. Vreau să *știu* că influența lor a crescut. Timpul și resursele mele sunt limitate. Am șaizeci de ani. Vreau ca fiecare investiție de leadership pe care o fac să conteze. Dacă nu devin mai buni – și nu își folosesc influența pentru a dezvolta alți lideri – atunci îmi rezerv dreptul de a opri investiția și de a ajuta pe altcineva.

*

Astăzi, când îmi investesc influența într-un potențial lider, o fac cu foarte mare grijă. Mă uit bine la acea persoană. Pun multe întrebări. Și mă asigur că toate condițiile sunt clare – este un împrumut, nu un cadou. Și apoi, dacă totul pare în regulă, le împrumut cu dragă inimă influența mea. De ce? Pentru că este o investiție pe care vreau să o fac. Acei lideri au un mare potențial de a avea un impact în viitor folosindu-și influența.

De curând, am scris un text care exprimă exact părerea mea despre acest lucru. Îl numesc „Contract de împrumut pentru potențialii lideri":

Îți pot da o poziție de leadership.
Trebuie să câștigi permisiunea de a conduce.
Pot să îți dau ocazia de a conduce.
Trebuie să profiți la maximum de această oportunitate.

Pot să te pregătesc ca lider cu potențial.
Trebuie să te ridici la înălțimea așteptărilor, atingându-ți potențialul.
Eu îi pot face pe oameni să te urmeze astăzi.
Tu trebuie să îi faci pe oameni să te urmeze mâine.
Influența pe care ți-o dau este un împrumut, nu un cadou.
Exprimă recunoștință și folosește-o cu înțelepciune.
Oferă-mi un profit pentru investiția mea.
Oferă-le celorlalți un profit pentru investiția mea.
Oferă-ți ție însuți un profit pentru investița mea.

Unul dintre oamenii în care investesc și căruia îi împrumut influența mea este Chris Hodges, un lider și un prieten minunat care locuiește în Birmingham, Alabama. Chris conduce cu o forță tăcută, plină de modestie. De curând am primit o scrisoare de la el care spunea:

> John, mi-ai adăugat valoare fiind tu însuți valoros. Nu ai fi putut să o faci dacă nu ai fi fost valoros. Mi-ai permis să îți împrumut influența, numele, relațiile și înțelepciunea. Am cunoscut oameni pe care nu i-aș fi întâlnit vreodată, am instruit lideri pe care nu i-aș fi instruit vreodată și am atins un nivel de leadership pe care nu l-aș fi putut dobândi de unul singur, fără influența ta. Mulțumesc!

Lucrurile pe care Chris spune că i le-am dat nu au fost întâmplătoare. Am fost foarte hotărât în dorința mea de a-i oferi acces la oamenii și resursele pe care el încă nu le dobândise cu propria lui influență, de a-i da un grup de oameni care să îl urmeze pe care nu îl adunase încă folosindu-și propriul leadership și de a-l ajuta să cunoască un nivel de succes pe care încă nu îl atinsese singur.

Sunt foarte bucuros să îl ajut. Am văzut că influența lui Chris deja a crescut semnificativ în ultimii ani. Și o sporește dezvoltând singur alți lideri. Folosește din plin orice primește și nu se întoarce niciodată la mine pentru a cere mai mult. Când se întoarce, o face

pentru a încerca să îmi dea el mie. Chris are un viitor foarte promițător în față!

Nu știu cum stai tu în privința interacțiunii cu alții în acest domeniu. Dacă ai influență și o dai altora fără discernământ, atunci te sfătuiesc să începi să o *împrumuți*. Dar dacă nu ai prea multă influență? Dacă așa stau lucrurile, atunci problema ta e alta. Trebuie să devii un candidat pentru influență – indiferent dacă o câștigi de la oamenii tăi, sau primești un împrumut de la un alt lider mai experimentat. În oricare dintre cazuri, poți face acest lucru dezvoltându-ți următoarele caracteristici:

- Înțelegere profundă: ceea ce înțelegi
- Competență: ceea ce faci
- Caracter: cine ești
- Pasiune: ceea ce simți
- Succes: ceea ce realizezi
- Intuiție: ceea ce presimți
- Încredere: cât de siguri îi faci pe alții să se simtă
- Carismă: cum stabilești legături

Dacă întrupezi aceste caracteristici, influența ta va crește. Ceilalți te vor admira, vor fi atrași de tine și vor începe să te urmeze în mod firesc. După ce îți faci un grup care să te urmeze, vei putea începe să îi ajuți pe alții. Iar atunci, nu uita: influența trebuie împrumutată, dar niciodată dăruită.

Influența trebuie împrumutată, dar niciodată dăruită

EXERCIȚII PRACTICE

1. Există oameni cărora trebuie să le iei apărarea? Filmul „Amazing Grace" a prezentat povestea lui William Wilberforce, un membru al parlamentului britanic din secolul al XVIII-lea, care şi-a petrecut întreaga carieră încercând să facă Marea Britanie să abolească sclavia. Există oameni care au nevoie ca tu să vorbeşti în numele lor? Cum îți poți folosi influența pentru a-i ajuta pe alții care nu se pot ajuta singuri?

2. Ce aştepți în schimbul influenței tale? Dacă ai influență, o poți folosi pentru a-i ajuta pe alți lideri care au mai puțină. Faci acest lucru? Începe prin a o împrumuta altora care o vor folosi cum trebuie. Şi asigură-te că le spui direct ce aştepți în schimb. S-ar putea să vrei să foloseşti contractul meu pentru liderii cu potențial.

3. Ai nevoie să îți creşti nivelul de influență asupra celorlalți? Dacă nu ai influența pe care ți-o doreşti, încearcă să dezvolți cele opt lucruri enumerate în acest capitol:

- Înțelegere profundă: meditează în fiecare zi, astfel încât experiența analizată să te facă mai înțelept.
- Competență: învață zilnic despre meseria ta şi fă-o cu măiestrie.
- Caracter: impune-ți zilnic cel mai înalt standard de integritate.

- Pasiune: descoperă care este obiectivul tău principal şi implică-te în el zilnic.
- Succes: foloseşte-ți zilnic timpul la maximum pentru a avea rezultate.
- Intuiție: fii atent zilnic la părțile subtile ale leadershipului.
- Încredere: fii sigur pe tine şi zilnic fă-i pe ceilalți să se simtă încrezători.
- Carismă: zilnic, concentrează-te asupra celorlalți şi arată-le că îți pasă.

Dacă dezvolți aceste caracteristici, îți vei opri influența asupra celorlalți şi, de asemenea, vei deveni un candidat pentru un împrumut de influență de la alții.

Momentul mentorului

Când ai hotărât să începi să fii mentor pentru oameni, probabil că te-ai aşteptat la un fel de profit în productivitate adus de investiția făcută. Dacă nu ai rostit aceste aşteptări, fă-o acum. Subliniază ce fel de influență aştepți ca ei să îşi dezvolte. Cere-le să înceapă imediat să se dezvolte.

22

Pentru fiecare lucru pe care îl câştigi, renunță la ceva

Care este secretul pentru a trece la următorul nivel de leadership? Altfel spus, care este cel mai mare obstacol cu care te vei confrunta după ce vei începe să îți atingi scopurile şi să simți gustul succesului? Cred că este capacitatea de a renunța la ce ai, astfel încât să poți obține ceva nou. Cel mai mare obstacol cu care se confruntă liderii poate fi propriul lor succes. Cu alte cuvinte, după cum spune Rick Warren: „Cea mai mare piedică în calea succesului de mâine este succesul de astăzi".

„Cea mai mare piedică în calea succesului de mâine este succesul de astăzi."
– Rick Warren

În 1995, m-am confruntat cu una dintre cele mai grele decizii din viața mea. Aveam o carieră de succes de douăzeci şi şase de ani ca pastor. Ocupam cel mai bun post posibil. Eram în vârstă de patruzeci şi opt de ani şi mă aflam în vârf. Biserica pe care o conduceam, Skyline Wesleyan, era pe atunci „vasul amiral" al confesiunii. Avea reputație la nivel național şi era foarte influentă. Biserica şi cu mine eram foarte respectați. Reputația mea era nepătată. Petrecusem mai mult de zece ani dezvoltând lideri, iar congregația era foarte solidă. Şi asta în San Diego, California, unul dintre cele mai frumoase oraşe

din țară. Era ideal – atât financiar, cât şi profesional. Cred că aş fi putut să mă stabilesc şi să rămân acolo până la pensionare. Singurul obstacol important era relocarea bisercii pe care eu cred că am fi putut să o realizăm. (Liderul care mi-a urmat a îndeplinit-o).

Aveam o singură problemă. Voiam să trec la următorul nivel ca lider. Voiam să am un impact național şi internațional. Şi nu o puteam face dacă rămâneam acolo. Mi-am dat seama că următoarea etapă de dezvoltare pentru mine ar fi necesitat multe schimbări dificile şi mai mult decât puteam acorda în timp ce conduceam biserica. Am înțeles că trebuia să răspund la o întrebare foarte importantă: sunt dispus să renunț la tot ce am pentru un nou nivel de dezvoltare?

Cât valorează următorul nivel?

Aceasta este o întrebare pe care fiecare lider trebuie să şi-o pună de mai multe ori în timpul unei cariere de succes. În „Leading Without Power", Max DePree scrie: „Evitând riscul, riscăm de fapt ce este cel mai important în viață – dezvoltarea, atingerea potențialului şi aducerea unei contribuții la un scop comun".

Am început să învăț această lecție despre renunțare încă din copilărie. Deseori, tatăl meu mă dojenea spunând: „Plata acum – joaca mai târziu". De fapt, o spunea de multe ori, deoarece mie îmi plăcea să mă joc, dar niciodată nu voiam să plătesc! Ceea ce încerca să mă învețe el era să fac mai întâi lucrurile grele şi apoi să mă simt bine. Am învățat de la el că în viață cu toții trebuie să plătim. Orice obținem necesită un preț. Întrebarea este când vom plăti? Cu cât mai mult aşteptăm să plătim, cu atât mai mare va fi prețul. Este ca în cazul dobânzii compuse. O viață de succes este o serie de renunțări. În cariera mea, am renunțat deseori la siguranță în favoarea oportunităților. Am renunțat la ceea ce mulți ar fi considerat o poziție ideală pentru a mă putea dezvolta ca lider sau pentru a avea un impact mai mare.

Am descoperit că cu cât urcăm mai sus, cu atât este mai greu să facem compromisuri. De ce? Avem atât de mult, încât riscăm dacă renunțăm. Adesea, oamenii vorbesc despre sacrificiile pe care au fost nevoiți să le facă pentru a-şi începe cariera. Însă adevărul este că cei mai mulți oameni au foarte puține la care să renunțe la început. Singurul lucru de preț pe care îl au este timpul. Dar, pe măsură ce urcăm mai sus, avem mai mult şi ni se pare mai dificil să renunțăm la lucrurile pentru care am muncit. De aceea, mulți escaladează o parte din muntele pe care îl reprezintă potențialul lor şi apoi se opresc. Ajung într-un loc în care nu mai sunt dispuşi să renunțe la ceva pentru a obține următorul lucru. Prin urmare, rămân pe loc – pentru totdeauna.

> ***„Evitând riscul, riscăm de fapt ce este cel mai important în viață – dezvoltarea, atingerea potențialului şi aducerea unei contribuții la un scop comun."***
> ***– Max DePree***

În timp ce cântăream compromisurile de a părăsi biserica pentru a deveni scriitor, conferențiar şi dezvoltator de oameni cu normă întreagă, am cerut sfatul câtorva mentori de încredere. Unul dintre ei, autorul şi consultantul Fred Smith, mi-a transmis următoarele gânduri:

> Ceva din natura umană ne tentează să rămânem acolo unde ne simțim confortabil. Încercăm să găsim un platou, un loc de popas, unde să avem parte de un stres acceptabil şi finanțe adecvate. Unde avem legături confortabile cu oamenii, fără intimidarea provocată de cunoaşterea altora noi şi intrarea în situații ciudate. Firește, toți avem nevoie să luăm o pauză. Urcăm şi apoi ne oprim pentru a asimila. Dar după ce am asimilat ce am aflat, urcăm în continuare. Este o nefericire atunci când ne terminăm ultima urcare. Când urcăm pentru ultima dată, suntem bătrâni, indiferent dacă avem patruzeci sau optzeci de ani.

Aceste cuvinte m-au îndemnat să fac pasul. Mi-am dat demisia. Doream să trec la un nou nivel sau să eşuez încercând!

La ce vei renunța?

Curând după ce mi-am dat demisia, m-am gândit la prețul dezvoltării şi am scris o lecție numită „Zece compromisuri care merită făcute". Cred că lecțiile pe care le-am învățat şi mi-au fost de succes te pot ajuta şi pe tine.

1. Renunță la recunoaştere pentru realizare

Am explicat deja că la începutul carierei mele le făceam oamenilor pe plac. Voiam aprobare de la subordonații mei, admirație de la colegi şi recompense de la superiori. Eram dependent de recunoaştere. Dar laudele sunt ca fumul care se risipeşte iute. Premiile ruginesc. Şi recompensele financiare sunt cheltuite rapid. Am decis că aş prefera *să fac* ceva decât doar să dau bine. Această hotărâre a pavat drumul pentru cele mai multe dintre viitoarele compromisuri pe care aveam să le fac în viață.

2. Renunță la siguranță pentru semnificație

Succesul nu înseamnă doar să fii ocupat. Contează cu ce îți ocupi viața. Marii lideri din istorie au fost mari nu datorită a ceea ce au deținut sau au câştigat, ci datorită lucrurilor pentru realizarea cărora şi-au dat viața. Au însemnat ceva!

Am ales o carieră în care mă aşteptam să produc o schimbare. Însă aceasta nu m-a scutit de la a fi nevoit să îmi asum riscuri pentru a face lucruri importante. Asta va fi valabil şi pentru tine, indiferent ce profesie ai ales.

3. Renunță la câştigul financiar pentru potențialul viitor

Una dintre ironiile vieții, în cazul meu, este că nu am fost niciodată motivat de bani, însă Margaret şi cu mine am ajuns să

ne descurcăm bine din punct de vedere financiar. De ce? Pentru că întotdeauna am dorit să pun potențialul viitor înaintea câştigului financiar.

Aproape întotdeauna eşti tentat să urmăreşti banii. Dar asta ne duce iar la ideea de a plăti acum şi a te juca mai târziu. Dacă eşti dispus să sacrifici partea financiară directă pentru posibilitatea unui potențial mai important, aproape întotdeauna obții şanse mai mari pentru recompense mai consistente – inclusiv cele financiare.

4. Renunță la satisfacția imediată pentru dezvoltarea personală

Dacă a existat vreodată ceva greu de acceptat de cultura noastră, acesta este recompensa întârziată. Dacă te uiți la statisticile care spun cât de multe datorii au oamenii şi cât de puțin economisesc, vei vedea că ei caută întotdeauna satisfacția imediată.

Când eram copil, nu îmi plăcea şcoala şi abia aşteptam să o termin. Nimic nu mi-ar fi plăcut mai mult decât să renunț la studii, să mă căsătoresc cu Margaret, iubita mea din liceu, şi să joc baschet. Însă pentru că voiam să am o carieră în leadership, am mers la facultate, am obținut o diplomă şi am aşteptat până după absolvire pentru a mă căsători. A fost vorba de patru ani foarte lungi.

În repetate rânduri, Margaret şi cu mine am amânat sau ne-am sacrificat plăceri, comodități sau luxuri pentru a ne urma oportunitățile de dezvoltare personală. Nu am regretat niciodată.

5. Renunță la explorare pentru concentrare

Unora le place să rătăcească. Problema cu această abordare este că nu devii cu adevărat bun la nimic. Într-adevăr, când eşti tânăr, ar trebui să încerci lucruri noi – să vezi care sunt competențele tale şi ce te interesează. Dar, cu cât devii mai bătrân,

cu atât mai concentrat ar trebui să fii. Nu poți ajunge departe decât dacă te specializezi în ceva. Dacă studiezi viețile marilor personalități, vei descoperi că ei erau concentrați asupra unui singur lucru. După ce ai aflat lucrul pe care ai fost creat să îl faci, rămâi cu el.

6. Renunță la cantitatea vieții pentru calitatea ei

Trebuie să mărturisesc că am o mentalitate axată pe „mai mult". Dacă unul este bun, patru e şi mai bine. Dacă cineva spune că poate atinge un punctaj de douăzeci, îl încurajez să țintească spre unul de douăzeci şi cinci. Când predau o lecție de leadership de o oră pe CD, vreau să introduc atât de mult material pe el, încât oamenii care îl primesc sunt nevoiți să îl asculte de cinci ori pentru a obține tot ce se poate.

Din cauza acestei tendințe înnăscute de a face mai mult, n-am prea avut limite în viață. Ani întregi programul meu era complet ocupat, iar eu îmi rezervam foarte puțin timp pentru relaxare. Îmi aduc aminte că îi rugam pe fratele meu şi pe soția lui să vină în vizită, iar Larry spunea: „Nu, eşti prea ocupat. Dacă venim, nici nu o să te vedem".

Am citit odată că preşedintele unei mari edituri a mers la un om înțelept pentru a-i cere sfatul. După ce a descris haosul în care era viața lui, a aşteptat în tăcere să audă ceva valoros de la acesta. Bătrânul nu a spus nimic. Doar a luat ceainicul şi a început să toarne ceai într-o ceaşcă. Şi a continuat să toarne până când ceaiul s-a revărsat şi a început să curgă pe masă.

– Ce faci? a exclamat omul de afaceri.

– Viața ta, a răspuns înțeleptul, este ca o ceaşcă de ceai care se revarsă. Nu mai este loc pentru nimic nou. Trebuie să mai verşi din ea, nu să pui mai mult.

Mi-a fost foarte greu să îmi schimb mentalitatea de la cantitate la calitate. Sincer, încă lucrez la acest lucru. Faptul că am avut un atac de cord în 1998 m-a influențat cu siguranță în această

privință. La fel şi faptul că am nepoți. Acum îmi rezerv mai mult timp pentru lucrurile cu adevărat importante din viața mea. Îți sugerez să faci şi tu acelaşi lucru.

7. Renunță la acceptabil pentru excelent

Acest lucru este evident, aproape că nici nu trebuie spus. Oamenii nu plătesc pentru ceva mediu. Nu sunt impresionați de ceva care este doar acceptabil. Liderii nu se pot ridica pe aripile mediocrității. Dacă ceva merită făcut, dă tot ce ai mai bun – sau nu îl mai face deloc.

8. Renunță la adunare pentru înmulțire

Când oamenii trec de la statutul de executant la cel de lider, impactul pe care îl poate avea viața lor creşte semnificativ. Este un salt uriaş, deoarece, după cum afirm în „Cele 17 legi ale muncii în echipă", unu este un număr prea mic pentru a atinge măreția. Totuşi, mai există un salt care este mai dificil şi are o semnificație şi mai mare – să devii dintr-o persoană care adună, una care înmulțeşte.

Liderii care strâng persoane care îi urmează *adaugă* la ceea ce pot ei realiza. Liderii care dezvoltă lideri îşi *înmulțesc* acea capacitate. Cum se întâmplă acest lucru? Pentru fiecare lider pe care îl dezvoltă sau îl atrag, ei câştigă nu doar puterea de lucru a acelei persoane, ci şi pe cea a tuturor oamenilor pe care îi conduce ea. Este un efect de multiplicare incredibil. Fiecare lider important, indiferent unde sau când a condus, a fost lider de lideri. Pentru a ajunge la cel mai înalt nivel de leadership, trebuie să înveți să fii o persoană care înmulțeşte.

> ***Liderii care strâng persoane care îi urmează* adaugă *la ceea ce pot ei realiza. Liderii care dezvoltă lideri îşi* înmulțesc *acea capacitate.***

9. Renunță la prima jumătate pentru cea de-a doua

În cartea lui, „Halftime", Bob Buford spune că cei mai mulți oameni care au succes în prima jumătate a vieții lor încearcă să facă același lucru și în cea de-a doua jumătate a vieții. Ceea ce vrea el să spună este că ating un plafon și nu mai vor să renunțe la ce au pentru un nou fel de a face lucrurile, deoarece este mai ușor să se limiteze la ce le este cunoscut.

Dacă te afli în a doua jumătate a vieții, probabil că ai petrecut mult timp plătind prețul succesului. Nu îl irosi. Fii dispus să renunți la el pentru semnificație. Fă lucruri care vor rămâne după ce tu nu vei mai fi. Dacă te afli în prima jumătate, continuă să plătești prețul, astfel încât să ai ceva de oferit în cea de-a doua jumătate.

10. Renunță la munca ta pentru Dumnezeu în favoarea unei plimbări alături de Dumnezeu

Ca cineva care lucrează de mulți ani în serviciul religios, înțeleg satisfacția profundă de a munci pentru Dumnezeu. Totuși, înțeleg și capcana de a lucra continuu pentru Dumnezeu fără a avea o legătură constantă cu El.

Dacă nu ești o persoană credincioasă, atunci aceste lucruri s-ar putea să nu ți se pară logice. Totuși, dacă din viața ta face parte și credința, nu uita că, indiferent cât de valoroasă este munca ta, aceasta nu se poate compara cu relația pe care o ai cu Creatorul.

Ești dispus să renunți pentru a urca?

Pentru a fi un lider excelent, cred că trebuie să înveți să călătorești fără multe bagaje. Trebuie să înveți să descarci înainte de a încerca să reîncarci. Trebuie să renunți la un lucru pentru a putea apuca unul nou. Prin firea lor, oamenii se împotrivesc acestei idei. Vrem să rămânem în zona noastră de confort și să păstrăm ceea ce este cunoscut. Uneori, circumstanțele ne obligă

să renunțăm la ceva și avem ocazia să câștigăm ceva nou. Însă cel mai des, dacă vrem să facem schimburi pozitive, trebuie să ne păstrăm atitudinea potrivită și să fim gata să cedăm unele lucruri.

În timpul Războiului Civil, președintelui Abraham Lincoln i s-au cerut cinci sute de mii de soldați în plus pentru a înfrunta inamicul. Consilierii politici i-au recomandat să refuze categoric, deoarece credeau că îndeplinirea cererii l-ar fi împiedicat să fie reales. Dar decizia lui Lincoln a fost fermă.

> ***Pentru a fi un lider excelent, cred că trebuie să înveți să călătorești fără multe bagaje. Trebuie să înveți să descarci înainte de a încerca să reîncarci.***

– Pentru mine nu este necesar să fiu reales, a spus el, dar pentru soldații din prima linie este necesar să primească întăriri de cinci sute de mii de oameni și eu îi voi chema. Dacă este să pierd, o voi face cu steagul sus.

Lincoln este unul dintre cei mai mari președinți ai noștri, deoarece a fost dispus să renunțe la tot – cu excepția responsabilității supreme. Aceasta este atitudinea pe care trebuie să o aibă liderii. Fiecare nou nivel de dezvoltare pe care sperăm să îl atingem ca lideri cere un nou nivel de schimbare. Nu poți să îl ai pe unul fără celălalt. Dacă vrei să fii un lider mai bun, pregătește-te să faci câteva compromisuri.

*

După cum am mai spus, în luna februarie a anului 2007 am împlinit șaizeci de ani. Cu câteva zile înainte de aniversarea mea, mi-am făcut timp să învăț următoarea rugăciune, deoarece voiam să o rostesc în prezența familiei și a prietenilor de ziua mea. Iată cum sună:

Doamne, pe măsură ce îmbătrânesc, vreau să fiu cunoscut ca:
Prevăzător, mai degrabă decât talentat,

Iubitor, în loc de iute sau sclipitor,
Blând, mai degrabă decât puternic,
O persoană care ascultă, în loc de una care comunică bine,
Disponibil, nu muncitor sârguincios,
Dispus la sacrificii, în loc de plin de succes,
De încredere, nu faimos,
Atent, mai mult decât motivat,
Cu autocontrol, nu plin de entuziasm,
Generos, în loc de bogat şi
Plin de compasiune, mai mult decât competent,
Vreau să fiu cel care slujeşte cu umilinţă.

Încă încerc să devin această persoană. Încă fac compromisuri. Acum, mai mult ca oricând, sunt conştient că zilele de naştere importante ale unei persoane pot marca fie trecerea timpului, fie schimbările pe care le-a făcut în viaţă pentru a-şi atinge potenţialul şi a deveni persoana care a fost creată să fie. Cu fiecare an care trece, vreau să iau decizii bune care să mă facă mai bun, să mă ajute să devin un lider mai bun şi să am un impact pozitiv asupra celorlalţi. Pentru aceasta, este nevoie de dorinţa de a face compromisuri, deoarece pentru tot ce câştigi, trebuie să renunţi la ceva.

Pentru a vedea un videoclip cu John Maxwell predând mai mult despre acest principiu de leadership şi pentru a avea acces la informaţii şi instrumente utile adiţionale, vizitează www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

PENTRU FIECARE LUCRU PE CARE ÎL CÂŞTIGI, RENUNŢĂ LA CEVA

EXERCIŢII PRACTICE

1. Ce compromisuri ai făcut? Priveşte cele 10 compromisuri enumerate în acest capitol:

1. Recunoaştere pentru realizare
2. Siguranţă pentru semnificaţie
3. Câştig financiar pentru potenţial viitor
4. Satisfacţie imediată pentru dezvoltare personală
5. Explorare pentru concentrare
6. Cantitate a vieţii pentru calitate a vieţii
7. Acceptabil pentru excelent
8. Adunare pentru înmulţire
9. Prima jumătate pentru a doua jumătate
10. Munca pentru Dumnezeu pentru o plimbare cu Dumnezeu

Despre care dintre ele poţi spune că ai făcut-o în trecut? (Dacă nu poţi oferi un exemplu concret, înseamnă că nu ai făcut acel schimb.) A meritat să faci acel schimb? De ce?

2. Ce alte compromisuri trebuie să faci? Cele zece elemente de mai sus formează lista mea. Ce alte schimburi ar trebui să fie incluse în lista ta? Petrece câteva ore meditând la alte compromisuri pe care le-ai făcut deja, atât pozitive, cât şi negative. Apoi creează-ţi propria listă de schimburi care crezi că îţi vor folosi în viitor.

3. Ce ai da la schimb pentru perfecţionarea oamenilor tăi? Max DePree spunea: „Prima responsabilitate a unui lider este să

definească realitatea. Ultima este să spună mulțumesc. Între ele, liderul este un slujitor". La ce eşti dispus să renunți pentru binele oamenilor tăi şi al organizației? Vei lăsa la o parte privilegiile şi beneficiile? Vei accepta mai puține compensații? Vei renunța la laude şi îți vei asuma vina?

Momentul mentorului

Acum, după ce le-a fost prezentat conceptul schimburilor, întreabă-i pe oamenii cărora le eşti mentor ce speră să obțină prin compromis. S-ar putea să răspundă numindu-şi cel mai important scop personal, dar roagă-i să se concentreze asupra a ceea ce ar constitui următoarea fază în călătoria lor. Vorbeşte cu ei despre ceea ce au în acest moment şi merită schimbat şi despre lucrurile la care ar trebui să renunțe pentru a atinge următorul nivel. Una dintre cele mai mari valori ale mentorilor este capacitatea de a vedea din timp ceea ce alții nu pot vedea şi de a-i ajuta să îşi aleagă un traseu spre destinația pe care o au.

23

Cei care încep călătoria împreună cu tine rareori o termină alături de tine

De fiecare dată când merg prin Aeroportul O'Hare din Chicago şi trec pe lângă un anumit grup de cabine telefonice, mintea mi se întoarce la un incident care s-a întâmplat acolo în 1980. Eram lider de unsprezece ani. În primii mei ani, organizaţia pe care o conduceam era atât de mică, încât Margaret şi cu mine făceam totul. Până atunci, deja începusem să strâng şi să construiesc o echipă. Acesta era un lucru după care tânjisem şi pe care îl plănuisem. De când mi-am imaginat cariera, mi-am închipuit cum avea să fie echipa mea. Urma să fim uniţi în minte şi spirit. Urma să facem lucruri minunate. Urma să rămânem împreună pentru totdeauna.

Unul dintre primii membri ai echipei pe care i-am ales a fost asistenta mea, „Sue". Era o prietenă apropiată a lui Margaret şi a mea şi era extrem de capabilă. Primii câţiva ani au fost exact aşa cum sperasem şi visasem. Sue făcea o treabă minunată, iar Margaret şi cu mine am făcut multe lucruri împreună cu Sue şi cu soţul ei. O sarcină nu ţi se mai pare că este muncă dacă o faci împreună cu oameni buni pe care îi îndrăgeşti.

Când a apărut o ocazie de avansare în carieră pentru mine, bineînţeles că am vrut ca Sue să mă însoţească. Acest lucru presupunea mutarea în alt oraş, dar ea şi soţul ei au fost de acord că voiau să continue să lucrăm împreună. Margaret şi cu mine am fost încântaţi. În curând, toţi patru am plecat împreună spre locul care avea să fie noul nostru oraş şi am început să căutăm o casă. Totul mergea bine, ne făceam planuri şi eram entuziasmaţi de ceea ce ne rezerva viitorul.

Vreo două săptămâni mai târziu, în timp ce călătoream, am sunat-o pe Sue la birou de pe aeroportul din Chicago. De obicei, ea era foarte veselă. Nu şi în acea zi. Am discutat despre afaceri câteva minute, dar la un moment dat ea a întrerupt conversaţia.

– John, trebuie să îţi spun ceva, a bâiguit ea. Nu ne mai mutăm. Soţul meu şi cu mine am hotărât că vrem să rămânem unde suntem.

Am fost uluit. „Ce s-a întâmplat?" mă întrebam în timp ce mă îndreptam spre poarta de îmbarcare. Era evident că drumurile noastre aveau să se despartă în curând. Eram foarte trist şi dezamăgit. În timp ce mă urcam în avion, un adevăr legat de leadership mi-a devenit clar în minte, în ciuda durerii pe care o simţeam: cei care încep călătoria împreună cu tine rareori o termină alături de tine.

Puţini ajung departe

Probabil că această lecţie m-a emoţionat cel mai mult atunci când am scris-o. Sunt o persoană care pune mare preţ pe relaţiile interumane. Îmi plac oamenii şi, în mod special, îmi place să fac lucruri împreună cu ei, în grup. Am condus multe echipe şi am studiat munca în echipă vreme de mai bine de patruzeci de ani. În 2001, am scris o carte intitulată „Cele 17 legi ale muncii în echipă". În ea am vorbit despre importanţa echipei mele şi despre ce face ea pentru mine:

Echipa mea este bucuria mea. Aş face absolut orice pentru oamenii din această echipă, deoarece ei fac totul pentru mine.

Echipa mea mă face să fiu mai bun.
Echipa mea face ca valoarea mea faţă de alţii să fie mai mare.
Echipa mea îmi creează posibilitatea să fac ceea ce fac mai bine.
Echipa mea îmi acordă mai mult timp.
Echipa mea mă reprezintă acolo unde nu pot să merg.
Echipa mea oferă un sentiment al comunicării care ne face pe toţi să ne simţim mai bine.
Echipa mea îmi îndeplineşte dorinţele sufletului.

La acea vreme, am enumerat cei doisprezece jucători principali din echipă, care formau cercul meu de apropiaţi. Astăzi, doar şase mai fac parte din ea. Este un adevăr trist că cei aflaţi cel mai aproape de tine acum s-ar putea să nu rămână întotdeauna la fel.

Toată lumea în vagoane!

În primii mei ani de leadership, presupuneam că toţi cei din echipă aveau să participe la călătorie împreună cu mine şi credeam că era responsabilitatea mea să mă asigur că o făceau. Dacă organizaţia era ca un tren care merge pe şine, atunci eu eram fochistul şi conductorul. Conduceam locomotiva şi mă asiguram că toată lumea era în tren. Dacă făceam un popas, la momentul plecării strigam: „Toată lumea în vagoane!" Dacă oamenii mei nu veneau, mă duceam să îi aduc. Dacă nu voiau să se suie înapoi în vagon, îi luam în braţe, îi duceam la locul lor şi le ofeream o gustare. Indiferent de ce era nevoie, eram hotărât să îi sui în tren pentru a face călătoria împreună.

De fiecare dată când ignori realitatea de dragul relaţiei, vei avea probleme.

Am învăţat multe de atunci. Am avut nevoie de câţiva ani, dar în cele din urmă am descoperit că:

Nu toată lumea va vrea *să călătorească alături de tine*

A face parte dintr-o echipă este o alegere. Am descoperit că unii dintre oamenii care voiam să facă parte din echipa mea nu doreau acest lucru. Uneori era o problemă legată de pasiune. Pasiunea mea nu era aceeaşi cu a celorlalţi şi ce mă motiva pe mine nu îi motiva întotdeauna şi pe ceilalţi. Unora nu le plăcea alcătuirea echipei mele. Altora pur şi simplu nu le plăcea de mine. Şi, uneori, oamenii aveau o altă chemare. Dacă aş fi aflat acest lucru mai devreme, recrutarea potenţialilor membri ai echipei ar fi fost mult mai uşoară.

Nu toată lumea ar trebui *să călătorească alături de tine*

Doar pentru că îţi plac anumiţi oameni nu înseamnă că trebuie să îi ai în echipa ta. De prea multe ori am încercat să îmi trag prietenii în „trenul meu". Ne simţeam bine cu toţii şi credeam că ar trebui să muncim împreună. Însă deseori ei nu aveau abilităţile potrivite sau experienţa de care avea nevoie echipa. De fiecare dată când i-am inclus în echipă în ciuda acestor lucruri, a fost o greşeală. Ori de câte ori ignori realitatea de dragul relaţiei, vei avea probleme.

Nu toată lumea poate *să călătorească alături de tine*

Doar pentru că oamenii au fost potriviţi în echipă la începutul călătoriei, nu înseamnă că vor avea întotdeauna capacitatea de a face drumul până la capăt. Pur şi simplu, unii nu au potenţialul de a se dezvolta aşa cum o fac viziunea şi restul grupului.

Înţelegerea acestui lucru a fost deosebit de dificilă pentru mine. Când amintirile primelor zile de lucru împreună cu cineva sunt minunate, devine foarte greu să accepţi că acele momente au trecut şi nu se vor mai întoarce. Însă realitatea este că, pe măsură ce o organizaţie se dezvoltă, uneori devine prea mare

pentru unii dintre membri. Este ca un tren care pleacă la drum cu o locomotivă cu putere mică. Atunci când sunt puține vagoane care trebuie trase, puținii cai putere nu reprezintă o problemă. Dar, pe măsură ce adaugi tot mai multe vagoane și urci dealul, uneori oamenii care trăseseră greutatea pentru echipă devin o greutate care trebuie trasă de lider. Și, indiferent cât de mult timp și efort le acorzi pentru a deveni mai buni, ei lucrează deja la capacitatea maximă și nu vor deveni niciodată mai buni.

Una dintre cele mai grele decizii pentru lideri apare atunci când se găsesc într-o astfel de situație cu un angajat. Continui să porți în spate acea persoană? Dacă o faci, îți vei scădea eficiența leadershipului și, în cele din urmă, te vei epuiza. Te aștepți ca momentan echipa să o poarte în spate? Acest lucru va afecta avântul și moralul echipei. O concediezi?

Ideal ar fi să încerci să găsești în organizație un loc în care caii lui putere să se potrivească, unde să poată munci în funcție de potențialul său. Unii oameni vor accepta bucuroși o astfel de mutare, doar pentru a face parte din organizație. Alții nu pot sau nu vor să accepte o retrogradare. Dacă se întâmplă acest lucru, tot ce poți face este să le oferi binecuvântarea ta când pleacă.

Asta nu e o greșeală, într-o anumită măsură, tu alegi la cine renunți. Dacă îi păstrezi și îi recompensezi pe cei neproductivi sau neimplicați, în cele din urmă întreaga ta echipă va fi compusă din oameni neproductivi și neimplicați. Ceea ce este recompensat este ceea ce este îndeplinit. Toate organizațiile au concedieri. Oamenii vin și pleacă. Întrebarea nu este dacă oamenii pleacă. Întrebarea este cine pleacă? Dacă oamenii care se alătură echipei tale au potențial ridicat și cei care pleacă au potențial limitat, atunci viitorul echipei este luminos. Dacă cei care urcă în vagoane sunt limitați, iar cei care pleacă sunt dăruiți, viitorul tău este sumbru.

Întrebarea nu este dacă oamenii pleacă. Întrebarea este cine pleacă?

În cele din urmă, am ajuns să accept că este în regulă ca oamenii să plece. Oamenii mi-au părăsit echipele din diferite motive. M-am dezvoltat mai mult decât unii. Alții s-au dezvoltat mai mult decât mine. Unii au refuzat să se schimbe și trenul a fost nevoit să îi lase în urmă. Acesta este unul dintre adevărurile dure ale leadershipului. Vremurile se schimbă, iar oamenii trebuie să învețe să meargă mai departe. Pentru unii, acest lucru poate fi foarte greu. Totuși, dacă dai un telefon cuiva și primești un mesaj al robotului telefonic care spune: „Acum nu sunt disponibil, dar îți mulțumesc că ți-a păsat suficient încât să mă suni. Momentan fac ceva schimbări în viața mea. Te rog să lași un mesaj după semnalul sonor. Dacă nu îți returnez apelul, înseamnă că tu ești una dintre acele schimbări."[1], atunci vei ști că acea persoană a reușit.

Lărgește-ți perspectiva

Nu a fost plăcut să îi las pe unii oameni în urmă în timpul călătoriei. Îmi este dor de mulți dintre ei. Sper că și unora dintre ei le este dor de mine. Dar așa funcționează leadershipul. Cel mai bun lucru pe care poți să îl faci este să fii pregătit atunci când oamenii pleacă și să păstrezi perspectiva corectă asupra acestui lucru. Sper că unele dintre greșelile mele îți vor fi de folos. Iată patru dintre acestea și pe care a trebuit să le corectez.

1. Am așteptat oameni pe care nu ar fi trebuit să îi aștept

Este adevărat că atunci când călătorești singur poți să te trezești devreme. Dacă ești însoțit de alții în călătoria ta, trebuie să îi aștepți. Pentru unii oamenii, eu am așteptat prea mult. Am stat pe loc și am așteptat, dar ei nu s-au mai suit înapoi în vagon. De fiecare dată când am făcut acest lucru, rezultatul a fost că organizația a pierdut din avânt, cei mai ageri membri ai echipei mele au devenit frustrați, iar eu mi-am pierdut credibilitatea în fața oamenilor pentru că nu am rezolvat situația rapid. Din

dorința de a face lucrul corect pentru o persoană, îl făceam pe cel greșit pentru organizație.

2. M-am simțit vinovat când am pierdut un jucător important

Când am început să conduc, de fiecare dată când pierdeam un membru al echipei, credeam că acest lucru reflecta capacitățile mele de leadership. Uneori, așa era. (Dacă un lider își pierde neîncetat cei mai buni oameni, de obicei există o problemă cu liderul.) Însă liderii buni găsesc și dezvoltă deseori mulți oameni buni și, în cele din urmă, unii dintre aceștia vor părăsi organizația.

La începutul carierei mele, am încercat foarte mult să îmi păstrez cei mai buni oameni – prea mult, de fapt. Deseori le-am oferit stimulente mari pentru a-i reține. De cele mai multe ori, nu a fost decizia corectă. A trebuit să învăț că este mai bine să le ofer oamenilor binecuvântarea să plece, decât să îi rog să rămână. Nu poți conduce în mod eficient persoane care nu doresc să facă parte din echipa ta.

3. Am crezut că jucătorii importanți din echipă nu pot fi înlocuiți

De fiecare dată când oameni importanți îmi spuneau că plecau din echipă, prima mea întrebare era: „Cine poate înlocui această persoană?" Prea des am crezut că răspunsul era: „Nimeni". De atunci am învățat eroarea acestui mod de gândire. Există oameni buni oriunde și vor să muncească pentru lideri buni. Cu cât te perfecționezi mai mult ca lider și investești în oameni, cu atât mai mulți sunt cei dintre care poți alege.

Această schimbare de mentalitate de la penurie la abundență a reprezentat o diferență uriașă în felul în care conduc. Ani întregi am căutat oameni buni care să îi înlocuiască pe jucătorii importanți doar după ce primeam câte o demisie. Acum pun întrebarea

înainte să se elibereze un post. Poate părea dur, dar atunci când ești liderul principal al unei organizații, tu controlezi totul. *Trebuie* să fii pregătit pentru orice situație, deoarece echipa și organizația se bazează pe tine pentru succesul lor. Din acest motiv, încerc să am în minte un înlocuitor pentru fiecare dintre jucătorii-cheie din echipa mea. Astfel, dacă cineva pleacă sau are loc o schimbare, nu intru în panică – iar echipa nu are de suferit.

4. Am fost nevoit să învăț să îi apreciez pe cei care erau alături de mine doar pentru puțin timp

Călătoria de leadership este lungă și există momente când este nevoie de o persoană specială pentru a-l ajuta pe lider să reușească. Acești oameni foarte talentați deseori călătoresc alături de lider doar pentru acea perioadă, iar apoi merg mai departe.

Mulți oameni au jucat un asemenea rol în viața mea. Au fost alături de mine pentru un timp și m-au ajutat să parcurg un anumit drum în viață. Nu mai încerc să îi țin lângă mine. Înțeleg că unii dintre ei trebuie să joace acest rol și pentru alți lideri. Sau că trec la un alt moment din viața lor. Lor le sunt pur și simplu recunoscător. Înțeleg că trecerea la următorul nivel nu ar fi fost posibilă fără ei.

*

În concluzie, ceea ce am descoperit este că liderii nu trebuie să se considere proprietarii echipei lor – chiar dacă se întâmplă să fie proprietarii organizației. Liderii buni înțeleg că sunt administratori. Trebuie să găsească cei mai buni oameni, să le dea ocazia să se alăture călătoriei, să se dezvolte și să îi încurajeze să își atingă potențialul. Dar nu trebuie să se agațe puternic de ei. Cei care încep alături de tine rareori termină împreună cu tine.

Vestea bună este că unii vor rămâne. Celor puțini, care au continuat călătoria împreună cu mine, le sunt recunoscător. Fiecare dintre ei a renunțat la ceva special pentru ca împreună să

putem face altceva şi mai special. De vreme ce sunt atât de puțini, sunt şi mai valoroşi pentru mine. Dacă încă te afli într-o călătorie împreună cu unii dintre oamenii alături de care ai început, sărbătoreşte, iubeşte-i, recompensează-i şi bucură-te în continuare de călătorie.

CEI CARE ÎNCEP CĂLĂTORIA ÎMPREUNĂ CU TINE RAREORI O TERMINĂ ALĂTURI DE TINE

EXERCIȚII PRACTICE

1. ***Care este reacția ta față de faptul că oamenii părăsesc echipa?*** Felul în care reacționezi când oamenii te părăsesc poate spune multe despre leadershipul tău. O iei ca pe un afront personal? Dacă da, probabil conduci cu nesiguranță. Intri în panică? Dacă da, nu petreci destul timp căutând potențiali noi lideri. Eşti indiferent? Dacă da, atunci probabil că nu ai o legătură destul de puternică cu oamenii tăi. Rezervă-ți puțin timp pentru a-ți studia reacția şi a vedea ce spune despre leadershipul tău.

2. ***Ai aşteptat prea mult ca oamenii să treacă la următorul nivel?*** Când toți cei din echipă cred că anumiți membri țin echipa pe loc, acest lucru reduce avântul organizației, afectează relațiile din cadrul echipei şi subminează credibilitatea leadershipului tău. Ca lider, trebuie să te ocupi de astfel de oameni. Dacă nu o faci, vei afecta în mod negativ organizația şi leadershipul tău. Stabileşte cu ce fel de problemă te confrunți. Dacă este vorba despre:

- *Oportunitate,* dă-le ce le trebuie pentru a trece la nivelul următor.
- *Potrivire,* mută-i într-un alt loc care se potriveşte competențelor lor.
- *Potențial,* descoperă dacă au *capacitatea* de a deveni mai buni.
- *Atitudine,* descoperă dacă *vor* să treacă la nivelul următor.

Dacă problema este oportunitatea sau potrivirea, s-ar putea ca aceştia să se ridice la înălțimea aşteptărilor. Dacă este potențialul, s-ar putea să funcționeze bine la un nivel mai scăzut. Dacă este atitudinea, trebuie să se schimbe sau să plece.

3. ***De unde vin următorii jucători importanți?*** Dacă nu cauți deja potențiali noi membri ai echipei, începe astăzi. Gândeşte-te ce persoane din organizația ta ar putea fi capabile să avanseze în domeniul lor sau să vină din alt departament sau altă poziție. Păstrează contactul cu prietenii şi colegii care ar putea fi capabili să lucreze cu tine sau care ar putea cunoaşte alți oameni cu care să lucrezi. Poți chiar să cauți oameni buni printre concurenții tăi. Fii cu ochii-n patru. Toți cei pe care îi întâlneşti pot fi membri potențiali ai echipei.

Momentul mentorului

Ajută-i pe cei cărora le eşti mentor să identifice persoanele care ar putea ține echipa pe loc. Ajută-i să stabilească dacă problema ar putea fi oportunitatea, potrivirea, potențialul sau atitudinea. Fii antrenorul şi susținătorul lor în timp ce lucrează pentru a rezolva problema.

24

Puțini lideri au succes dacă nu există mulți oameni care să vrea acest lucru

În 1998, Jeffrey Katzenberg şi Dreamworks SKG au produs un film de animație de lung-metraj numit „Prințul Egiptului". Filmul este despre Moise, care a crescut în Egipt ca membru al familiei Faraonului şi, în final, i-a eliberat pe copiii lui Israel din sclavia egipteană. În timp ce era realizat, producătorii au invitat câțiva lideri religioşi la o întâlnire pentru a-i consulta. Am avut privilegiul de a fi unul dintre aceştia. Experiența a fost înălțătoare pentru mine şi am putut observa câteva dintre lucrurile care s-au întâmplat în culise în timpul producției acestei pelicule.

În apropierea datei lansării filmului, Margaret şi cu mine am fost încântați să primim o invitație pentru a participa la premieră. Ce noapte interesantă! Seara a fost plină de râsete şi de felicitări. Da, au fost şi covorul roşu, echipe de filmat, presă, interviuri şi vedete de cinema. Şi da, Margaret şi cu mine am păşit pe covorul roşu şi am făcut cu mâna mulțimii – care ne-a ignorat.

Când ne aflam în cinematograf şi a început filmul, am observat cât de concentrată era toată lumea. Cu siguranță, câțiva dintre spectatori îl văzuseră deja, dar cei mai mulți dintre ei, ca şi noi, îl vedeau pentru prima dată. Şi cu toții aveau o singură întrebare în minte: „Cum a ieşit filmul?"

În timp ce îl urmăream, oamenii reacționau la lucruri aparent nesemnificative, la care un public normal nu ar fi făcut-o. De ce? Deoarece erau implicați în detalii. A fost o experiență unică, iar lui Margaret şi mie ne-a plăcut foarte mult.

Când s-a terminat, mulțimea a aplaudat entuziasmată, iar eu m-am ridicat repede, pentru a pleca. Oricine merge la un eveniment împreună cu mine ştie că îmi place să ies repede. Margaret m-a tras iute înapoi pe scaun; nimeni altcineva din cinematograf nu se mişcase. Surprinzător, entuziasmul a crescut atunci când a început să se deruleze genericul. Se auzeau urale în timp ce numele curgeau unul după altul, iar vedetele filmului erau principalii aclamatori, în timp ce oamenilor din echipă le era recunoscută partea importantă în succesul pe care îl avusese pelicula.

Fără mulți oameni care să colaboreze, nu ar exista lideri de succes.

Pentru oamenii din cinematograf, genericul nu era doar o grămadă de nume oarecare. Erau numele persoanelor pe care le cunoşteau, de care le păsa şi care contribuiseră personal la „Prințul Egiptului". Fără ei, terminarea filmului nu ar fi fost posibilă. În seara aceea am plecat cu impresia că toată lumea era apreciată, deoarece toți erau valoroşi. Este nevoie de mulți oameni pentru a crea ceva de succes. De aceea se spune că puțini lideri au succes dacă nu există mulți oameni care să vrea acest lucru.

Nu există lideri singuri

Uneori, cred că există o părere greşită că marii lideri – mai ales cei despre care citim în cărțile de istorie – sunt capabili să realizeze

lucruri importante indiferent de ce fel de ajutor primesc de la ceilalți. Credem că persoane ca Alexandru cel Mare, Iulius Caesar, Carol cel Mare, Vilhelm Cuceritorul, Ludovic al XIV-lea, Abraham Lincoln şi Winston Churchill ar fi mari indiferent de ce sprijin ar fi primit. Dar acest lucru pur şi simplu nu este adevărat. Fără mulți oameni care să colaboreze, nu ar exista lideri de succes.

Dan Sullivan şi Catherine Nomura scriu în cartea lor, „The Laws of Lifetime Growth":

> Doar un mic procent de oameni au succes neîntrerupt pe termen lung. Cei extrem de puțin dintre ei observă că fiecare succes vine datorită sprijinului multor altor oameni – şi sunt mereu recunoscători pentru acesta. În schimb, mulți oameni al căror succes se opreşte la un moment dat se află în această situație deoarece s-au distanțat de toți cei care i-au ajutat. Ei se consideră unica sursă a realizărilor pe care le au. Pe măsură ce devin tot mai egocentrişti şi mai izolați, îşi pierd creativitatea şi capacitatea de a reuşi. Apreciază neîntrerupt contribuțiile altora şi îți vei crea automat loc în minte şi în lume pentru şi mai mult succes. Vei fi motivat să realizezi chiar şi mai mult pentru cei care te-au ajutat. Concentrează-te asupra aprecierii şi mulțumirii acordate celorlalți şi circumstanțele se vor dezvolta întotdeauna pentru a-ți sprijini succesul care va creşte[1].

Dacă vrei să fii un lider de succes, vei avea nevoie de sprijinul multor oameni. Şi dacă eşti înțelept, le vei aprecia contribuția pe care o aduc şi le vei mulțumi pentru ea.

Ajutor pe parcurs

În anii de început ai leadershipului meu, mă întrebam tot timpul: „Ce pot realiza?" Mă concentram prea mult asupra mea şi a ce puteam face eu. Nu mi-a luat mult să descopăr că ceea ce puteam realiza pe cont propriu era destul de lipsit de importanță. Oamenii care se bazează doar pe propriile puteri nu reuşesc

multe. Mi-am schimbat imediat întrebarea în: „Ce pot realiza împreună cu alții?" Mi-am dat seama că succesul mi-ar aparține doar dacă şi alții m-ar ajuta. Ca lider, nu vei ajunge niciodată în frunte dacă oamenii tăi nu sunt în spatele tău.

Ca lider, nu vei ajunge niciodată în frunte dacă oamenii tăi nu sunt în spatele tău.

Când privesc în urmă la toți oamenii care m-au ajutat pe parcurs, îmi dau seama că se încadrează în două grupe principale: mentori şi susținători. Primii m-au învățat, m-au îndrumat şi, de multe ori, m-au luat sub aripa lor. Le sunt foarte recunoscător. Iată ce este interesant la ei:

Unii care nu mă cunoşteau m-au ajutat

Nu pot număra mulțimea de mentori pe care i-am avut dar pe care nu i-am cunoscut niciodată. Cei mai mulți dintre ei m-au învățat prin cărțile pe care le-au scris sau prin ceea ce au scris alții despre ei şi ideile lor. Au făcut un arc peste timp pentru a mă instrui şi moştenirea lor trăieşte mai departe în mine.

Unii care m-au cunoscut nu au ştiut niciodată că m-au ajutat

Mulți oameni au creat principii de leadership şi de succes pe care le-am putut aplica în viața mea. I-am urmărit şi am învățat multe dintre lucrurile care acum adaugă valoare vieții mele. Când am ocazia, îmi exprim cu bucurie recunoştința față de aceşti mentori neintenționați.

Unii m-au cunoscut şi au ştiut că mă ajută

Aceşti oameni m-au ajutat intenționat. Unii dintre ei au luat sub aripa lor un tânăr lider care nu avea habar cât de puține ştia. Alții au văzut un lider în curs de dezvoltare şi l-au îndrumat pe parcurs. Astăzi, unii continuă să mă ajute să îmi ascut gândirea şi

să mă perfecționez ca lider. Cele mai multe dintre lucrurile bune care mi se întâmplă sunt rezultatul direct al hotărârii lor de a mă face mai valoros.

*

Mentorii din viața mea s-au aplecat spre mine pentru a mă ridica în locul în care se află ei. Deseori, susținătorii au alt rol: mă înalță și mă fac mai bun decât sunt de unul singur. Când mă gândesc la toate felurile de oameni care și-au asumat acest rol față de mine și continuă să o facă, observ că se încadrează în câteva categorii. Le voi enumera, deoarece s-ar putea să te ajute să identifici felurile de oameni care, de asemenea, te ajută și pe tine:

- Cei care eliberează timp – oameni care mă ajută să economisesc timp
- Cei care completează talente – oameni care fac lucruri pentru care eu nu sunt talentat
- Jucători de echipă – oameni care adaugă valoare mie și echipei mele
- Gânditori creativi – oameni care rezolvă probleme și îmi oferă opțiuni
- Cei care închid ușa – oameni care îndeplinesc sarcinile perfect
- Dezvoltatori de oameni – oameni care dezvoltă și cresc alți lideri și muncitori
- Lideri slujitori – oameni care conduc având atitudinea potrivită
- Cei care extind mintea – oameni care îmi extind gândirea și spiritul
- Cei care creează rețele de relații – oameni care aduc în viața mea alți oameni care mă fac mai valoros
- Mentori spirituali – oameni care mă încurajează pe drumul meu spre credință

- Cei care iubesc necondiționat – oameni care îmi știu defectele, dar care mă iubesc necondiționat

Le sunt foarte recunoscător tuturor. Îi respect, îi prețuiesc și îi apreciez. Nu pot avea succes fără ei și le spun zilnic acest lucru. Un proverb chinezesc amintește: „În spatele unui om capabil sunt întotdeauna mai mulți bărbați [și femei] capabili". Fără îndoială că acest lucru a fost adevărat în viața mea.

Viziunea depinde de ceilalți

Am avut multe visuri măreție în viața mea. Dar Dumnezeu nu mi-a dat nici unul pe care să îl pot îndeplini de unul singur. Și deoarece visurile mele sunt întotdeauna mai mari decât mine însumi, nu am decât două variante: pot să renunț sau pot să cer ajutor! Aleg să caut ajutor.

În cele mai multe dintre zilele în care nu călătoresc, lucrez în biroul meu de acasă. Însă în ultima săptămână, în timp ce mă plimbam prin clădirea noastră de birouri, mi s-a reamintit neîncetat faptul că liderii au succes doar atunci când și alții vor acest lucru.

„În spatele unui om capabil sunt întotdeauna mai mulți bărbați și femei capabile." – proverb chinezesc

Într-un birou este un tablou care ne reprezintă pe tatăl meu, pe fratele meu și pe mine. Cu siguranță că multe dintre binecuvântările din viața mea le-am avut datorită lor. Tatăl meu m-a influențat cel mai mult. Și continuă să fie un erou pentru mine. Fratele meu, Larry, este unul dintre cei mai apropiați sfătuitori și mai buni prieteni ai mei.

Pe pereții birourilor EQUIP, văd fotografii ale liderilor din țări din toată lumea care au stabilit parteneriate cu echipa EQUIP pentru a instrui milioane de lideri pe tot globul. Misiunea noastră este imposibilă fără ei.

În sala de recepții a INJOY Stewardship Services (ISS) se află un vultur din sticlă de Murano, primit de la editorul meu, Thomas Nelson, pentru a sărbători vânzarea a zece milioane de exemplare din cărțile mele. Vreme de mulți ani, echipa lor mi-a ridicat valoarea ca scriitor și, din multe dintre întâlnirile noastre, au apărut idei minunate care m-au ridicat la noi niveluri ca autor. Unde aș fi acum fără ei?

Pe culoarele ISS sunt atârnate fotografii ale unor biserici uriașe, construite datorită abilităților noastre de a aduna fonduri. Mulți membri ai echipei ISS m-au reprezentat în aceste biserici și în multe altele în calitate de consultanți și de parteneri care i-au ajutat să reușească. Nimic din toate acestea nu ar fi fost realizat fără ei.

Aș putea continua la nesfârșit. Fiecare persoană are un rol în succesul meu. Elimină-i, și ceea ce pot realiza de unul singur devine lipsit de importanță.

Oamenilor le place să muncească pentru cineva care îi apreciază.

Care este reacția mea ca lider atunci când înțeleg acest lucru? Recunoștință, desigur. Le mulțumesc oamenilor care m-au ridicat pe umerii lor. Știu că mă aflu unde sunt acum datorită lor. Cuvântul englezesc pentru „a mulțumi" („thank" – n. tr.) provine din aceeași rădăcină cu „a gândi" („think" – n. tr.). Poate dacă liderii s-ar gândi mai mult la contribuția celorlalți, le-ar mulțumi mai des.

Adevărul este că succesul apare atunci când și alții se alătură cauzei noastre. Subordonații fac posibilă existența liderilor. Subordonații minunați fac posibilă existența liderilor măreți. Dacă nu vei învăța această lecție ca lider, eficiența ta nu va atinge niciodată nivelul maxim și vei recruta întotdeauna membri ai unei echipe aflată într-o continuă schimbare. Oamenilor le place să muncească pentru cineva care îi apreciază.

PUȚINI LIDERI AU SUCCES DACĂ NU EXISTĂ MULȚI OAMENI CARE SĂ VREA ACEST LUCRU

EXERCIȚII PRACTICE

1. Cine te sprijină? Ce tipuri de oameni de sprijin ai printre cei care muncesc cu tine? Uită-te la lista din acest capitol:

- **Cei care eliberează timp** – oameni care mă ajută să economisesc timp
- **Cei care completează talente** – oameni care fac lucruri pentru care eu nu sunt talentat
- **Jucători de echipă** – oameni care adaugă valoare mie și echipei mele
- **Gânditori creativi** – oameni care rezolvă probleme și îmi oferă opțiuni
- **Cei care închid ușa** – oameni care îndeplinesc sarcinile perfect
- **Dezvoltatori de oameni** – oameni care dezvoltă și cresc alți lideri și muncitori
- **Lideri slujitori** – oameni care conduc având atitudinea potrivită
- **Cei care extind mintea** – oameni care îmi extind gândirea și spiritul
- **Cei care creează rețele de relații** – oameni care aduc în viața mea alți oameni care mă fac mai valoros
- **Mentori spirituali** – oameni care mă încurajează pe drumul meu spre credință
- **Cei care iubesc necondiționat** – oameni care îmi cunosc defectele, dar care mă iubesc necondiționat

Gândeşte-te la felul în care oamenii tăi s-ar putea încadra în aceste categorii. Există alte categorii care nu sunt enumerate şi pe care tu le prețuieşti? Dacă da, care sunt acestea? În cele din urmă, există categorii de oameni de sprijin în care nu se încadrează nimeni? Cum vei face să găseşti pe cineva care să le ocupe?

2. ***Cum spui mulțumesc?*** O parte din a fi un lider eficient este să îți arăți aprecierea pentru oamenii care îți aduc succesul. Cum faci acest lucru? Ai spus „mulțumesc" fiecărei persoane în parte din lista de sprijin? Le-ai spus care este contribuția lor şi cât de mult le prețuieşti? Le recompensezi regulat? Dacă nu îți arăți aprecierea în mod regulat şi cu sinceritate, nu îți vei păstra oamenii foarte mult timp.

3. ***Cine sunt mentorii tăi?*** Cine te îndrumă şi te trage la nivelul lui în acest moment? Dacă acum nu îndeplineşte nimeni acest rol în viața ta, găseşte câțiva care să o facă. Le-ai mulțumit? Dacă nu, fă-ți timp în această săptămână pentru a redacta scrisori de mulțumire şi a le spune cât de recunoscător le eşti pentru felul în care ți-au adăugat valoare.

Momentul mentorului

Acum este un moment bun să le mulțumeşti celor cărora le eşti mentor pentru lucrurile pe care le fac pentru a te ajuta în leadershipul tău. Petrece un timp meditând la contribuția fiecărei persoane. Identifică ce anume a făcut pentru tine şi cum te ajută. Apoi comunică-i acest lucru, atât verbal, cât şi în scris. Şi, de asemenea, recompenseaz-o într-un fel.

25

Nu primeşti răspunsuri decât la întrebările pe care le pui

Încrederea poate fi definită ca acel sentiment pozitiv, energizant şi înălţător pe care îl ai – înainte de a înţelege cu adevărat în ce situaţie te afli. După ce am absolvit facultatea, m-am dus la primul meu post cu mare încredere. Mă simţeam pregătit să accept provocarea de a conduce o mică congregaţie. Credeam că avea să fie uşor. Dar apoi m-am confruntat cu realitatea conducerii voluntarilor. A fost atât de frustrant. Am descoperit că nu eram pregătit pentru această sarcină. Şi nu aveam nici cea mai mică idee despre cum să mă pregătesc.

Încrederea poate fi definită ca acel sentiment pozitiv, energizant şi înălţător pe care îl ai – înainte de a înţelege cu adevărat în ce situaţie te afli.

Aveam atât de multe întrebări, însă cea mai mare problemă era că mândria nu îmi dădea voie să le pun. În schimb, mă prefăceam că ştiam ce făceam. Crede-mă, nu este o reţetă bună pentru un leadership de succes! După câteva luni, am devenit disperat. Un proverb chinezesc spune: „Cel care întreabă este prost pentru cinci minute, dar cel care nu întreabă este prost pe vecie". În cele din urmă, am

ajuns la concluzia că ar fi mai bine să *par* neinformat decât să *fiu* neinformat. Am hotărât să risc să fiu prost pentru cinci minute şi să încep să pun întrebări.

Aş dori să îţi pot spune că acest lucru mi-a rezolvat instantaneu toate problemele şi că a transformat totul. Dar nu a fost aşa. De ce? La început, întrebările mele nu erau cele potrivite. Dar asta nu conta deoarece le puneam oamenilor nepotriviţi! Din fericire, în timp am descoperit că perseverând şi continuând să pun întrebări, am început să le găsesc pe cele bune. Şi continuând să pun întrebările potrivite, în cele din urmă am ajuns la oamenii potriviţi. Acest proces mi-a luat ani întregi. Însă iată vestea cu adevărat bună: când ştii întrebările potrivite şi te duci cu ele la oamenii potriviţi, în cele din urmă primeşti răspunsurile potrivite!

„Cel care întreabă este prost pentru cinci minute, dar cel care nu întreabă este prost pe vecie."
– proverb chinezesc

Căutarea întrebărilor potrivite

Nu toată lumea descoperă acest secret. Am citit o povestire amuzantă despre trei fraţi foarte competitivi care au plecat de acasă să îşi caute norocul şi fiecare dintre ei s-a descurcat foarte bine. Într-o zi, când erau cu toţii împreună, au început să se laude cu darurile pe care le făcuseră de curând bătrânei lor mame.

– I-am construit mamei o casă mare, a zis primul.

– Ei, eu i-am luat cel mai bun Mercedes din câte se fac. Şi cu şofer, a spus al doilea.

– V-am întrecut pe amândoi, a zis al treilea. Ştiţi că mamei îi place Biblia şi că nu vede prea bine. I-am trimis un papagal cafeniu care poate să recite toată Biblia. Douăzeci de călugări de la o mănăstire au avut nevoie de doisprezece ani ca să îl înveţe. A trebuit să donez ordinului câte 100.000 de dolari în fiecare an

vreme de zece ani pentru ca ei să îl dreseze, dar a meritat. Mama nu trebuie să spună decât capitolul şi versetul, şi papagalul îl recită.

Curând după aceea, fiecare dintre fii a primit câte o scrisoare de la mama lor. Primului, îi scria: „Milton, casa pe care ai construit-o e prea mare. Locuiesc într-o singură cameră, dar trebuie să fac curat în toată casa".

Celui de-al doilea fiu, îi scria: „Marty, sunt prea bătrână să mai merg undeva. Stau tot timpul acasă, aşa că nu folosesc maşina. În plus, şoferul este atât de necioplit!"

Pentru cel de-al treilea fiu, mesajul era mai blând: „Dragă Melvin, ai fost singurul care ai ştiut ce îi place mamei tale. Puiul a fost delicios".

Unii oameni trebuie să învețe pe pielea lor cât de important este să pui întrebări!

Deseori, întrebările îi deosebesc pe oamenii de succes de cei lipsiți de succes. De ce? Pentru că nu primeşti răspunsuri decât la întrebările pe care le pui. Nu ai întrebări – nu ai răspunsuri. După cum spunea consilierul financiar şi prezidențial Bernard Baruch: „Milioane de oameni au văzut mere căzând, însă Newton a fost cel care a întrebat de ce".

Unele dintre cele mai stimulante momente din viața mea au apărut ca rezultat al faptului că le-am pus întrebări oamenilor de succes şi apoi le-am ascultat răspunsurile. La începutul carierei mele, mi-am făcut un scop din a-i găsi pe liderii din domeniul meu care erau cei mai buni din țară. M-am întâlnit cu cât mai mulți dintre ei şi nu am făcut decât să pun întrebări vreme de treizeci de minute sau mai mult. În timp ce vorbeau, eu luam notițe. (Mama mi-a dat un sfat bun atunci când mi-a spus: „Fii un bun ascultător. Urechile nu or să te bage niciodată în bucluc".) Nu pot spune cât de multe lucruri am învățat de la ei, lucruri care m-au ajutat în carieră.

Chiar şi astăzi, la vârsta de şaizeci de ani, încă mai caut lideri de succes şi le pun întrebări. Încerc să mă întâlnesc de cel puțin

şase ori pe an cu fiecare persoană pe care o admir şi o respect. Şi înainte să o fac, întotdeauna petrec mult timp pregătindu-mă. Autorul Brian Tracy observa: „Un stimulent foarte important pentru gândirea creativă sunt întrebările precise. O întrebare bine formulată are ceva care adesea ajunge în inima problemei şi declanşează noi idei şi revelații". În general, cu cât mai bine gândită şi mai precisă este întrebarea, cu atât mai bun este răspunsul. După cum spune conferențiarul Anthony Robbins: „Întrebările de calitate generează viață de calitate. Oamenii de succes pun întrebări mai bune şi, drept rezultat, obțin răspunsuri mai bune".

Prima persoană pe care să o întrebi...

Îmi este dificil să te sfătuiesc cu cine ar trebui să vorbeşti şi ce ar trebui să întrebi pentru a te dezvolta şi îmbunătăți ca lider. Într-adevăr, depinde de ce fel de muncă faci, unde te afli în călătoria ta şi cum vrei să te dezvolți. Totuşi, îți pot spune un lucru: înainte de a fugi să intervievezi o grămadă de lideri, trebuie să mai ştii ceva. Trebuie să îți pui ție însuți câteva întrebări. Dacă nu faci lucrurile potrivite pentru a-ți stabili cursul general al vieții, atunci a primi sfaturi şi răspunsuri de la alții nu te va ajuta prea mult. Dacă îți pui întrebările potrivite şi mergi pe drumul cel bun ca lider, atunci ceea ce trebuie să îi întrebi pe ceilalți va deveni curând clar.

> ***„Întrebările de calitate generează o viață de calitate. Oamenii de succes pun întrebări mai bune şi, drept rezultat, obțin răspunsuri mai bune."***
> ***– Anthony Robbins***

În urmă cu câțiva ani, am scris zece întrebări pe care am considerat că ar trebui să mi le pun periodic. Cred că răspunsurile la acestea m-au ajutat să rămân pe drumul cel bun şi continuă să mă îndrume ca lider şi să mă ajute să mă dezvolt ca persoană. Sper că te vor face şi pe tine mai valoros.

1. Investesc în mine însumi? – Aceasta este o întrebare legată de dezvoltarea personală

Am discutat acest subiect în profunzime în capitolul „Continuă să înveți pentru a continua să conduci", așa că acum nu voi face decât să îl ating. Realitatea este că de obicei liderii nu reușesc să se umple destul pentru a putea să dea suficient și altora. Totuși, nu poți da ceea ce nu ai. Liderii buni investesc în ei înșiși și o fac nu ca scop în sine, ci pentru binele celorlalți. Învață mai mult pentru a putea conduce mai bine – și a dezvolta lideri mai buni.

2. Sunt sincer interesat de ceilalți? – Aceasta este o întrebare legată de motivație

De fiecare dată când oamenii îmi spun că vor să fie lideri, îi întreb de ce. Uneori, răspunsurile lor se referă la control sau la putere. Alteori, îmi dau seama că sunt interesați de avantaje: un loc de parcare bun, biroul de pe colț, un salariu mai bun, o poziție respectată etc. Doar rareori aud ceea ce cred că este singurul răspuns corect la această întrebare: a-i ajuta pe alții.

Dintre toate cele zece întrebări pe care mi le pun, asupra acesteia mă concentrez cel mai des. De ce? Pentru că știu ce efect poate să aibă puterea asupra cuiva. Este foarte ușor să treci de la a fi un lider slujitor la a fi unul care se slujește doar pe sine. Spun aceasta deoarece una dintre calitățile pe care le au toți liderii buni este capacitatea de a evalua situațiile foarte rapid și de a găsi un plan de joc. Se poate ca aceștia să nu fie mai inteligenți decât alții, dar deseori sunt mai iuți. De ce este aceasta o problemă? De vreme ce liderii pot evalua ceva foarte repede, se află deseori în poziția de a se ocupa mai întâi de propriile nevoi și dorințe – de a se aranja – înainte de a ajuta pe altcineva. Aceasta este *întotdeauna* o tentație pentru un lider și este întotdeauna o alegere greșită.

Unul dintre cele mai bune moduri de a te păzi de ea este să ai un interes sincer față de oamenii pe care îi conduci. Dacă îți creezi relații cu ei, dacă le afli speranțele și visurile și îți dai interesul

să-i ajuți să își atingă potențialul, este mai puțin probabil să faci lucruri care să încalce încrederea poziției tale de leadership.

3. Fac ce îmi place și îmi place ce fac? – Aceasta este o întrebare despre pasiune

Deseori sunt rugat să ofer sfaturi despre cum să duci o viață de succes. Există câteva principii universale care îi vor permite unei persoane să atingă succesul. Primul pe care îl dau este: „Nu îți vei îndeplini niciodată destinul dacă faci ceva ce disprețuiești".

Pasiunea pentru ceea ce faci se află în centrul succesului și împlinirii tale. Pasiunea te va alimenta și îți va da energie atunci când ceilalți din jurul tău vor obosi. Pasiunea te va ajuta să găsești răspunsuri atunci când alții încetează să aibă idei creative. Pasiunea îți va întări voința atunci când alții vor renunța. Pasiunea îți va da curajul să îți asumi un risc atunci când alții tânjesc după siguranță. Pasiunea îți va permite să te joci atunci când alții muncesc zi de zi.

> ***Este foarte ușor să treci de la a fi un lider slujitor la a fi unul care se slujește doar pe sine.***

Oamenii au tendința de a intra în rutină. Deseori mă întreb: „Încă îmi place ceea ce fac sau doar merg înainte din inerție?" Vreau să mă asigur că mai am pasiune, pentru că dacă nu, știu ce se poate întâmpla. Liderii care fac neîncetat o muncă care nu le place sunt în pericol nu doar să nu reușească să lucreze cu excelență, ci își pun în pericol și integritatea, deoarece devin tentați să accepte lucruri greșite sau să o ia pe scurtătură.

4. Îmi investesc timpul în oamenii potriviți? – Aceasta este o întrebare legată de relații

În urmă cu treizeci de ani, l-am auzit pe Charles „Extraordinarul" Jones spunând: „Viața ta va fi la fel peste cinci ani, în

afară de oamenii pe care îi cunoşti şi de cărţile pe care le citeşti". Tânăr fiind, l-am crezut pe cuvânt. Atunci am început să îi caut pe oamenii ale căror vieţi le admiram. Dacă puteam obţine o întâlnire cu ei, o făceam. Dacă nu, cumpăram învăţăturile lor pe casetă audio sau pe CD sau participam la conferinţele pe care le ţineau.

Întreabă: „Încă îmi place ceea ce fac sau doar merg înainte din inerţie?"

Teza cărţii mele „Câştigă cu oamenii" subliniază importanţa oamenilor în viaţa noastră: „De obicei, oamenii îşi socotesc succesele şi eşecurile în funcţie de relaţiile din viaţa lor". Am observat că:

Atunci când sunt cu oamenii nepotriviţi, punând întrebări nepotrivite, îmi pierd timpul.
Atunci când sunt cu oamenii potriviţi, punând întrebări nepotrivite, ei îşi pierd timpul.
Atunci când sunt cu oamenii nepotriviţi, punând întrebări potrivite, pur şi simplu îmi petrec timpul.
Atunci când sunt cu oamenii potriviţi, punând întrebări potrivite, îmi investesc timpul.

Am mai spus, dar trebuie repetat. Găseşte oamenii potriviţi şi pune-le întrebările potrivite dacă vrei să continui să te dezvolţi ca lider.

5. Stau în zona mea de competenţă? – Aceasta este o întrebare legată de eficienţă

Am tratat acest subiect în capitolul „Intră în zonă şi rămâi acolo", aşa că deja ştii ce gândesc în această privinţă. Henry Ford observa: „Întrebarea «Cine ar trebui să fie şeful?" este ca şi cum ai întreba: «Cine ar trebui să fie tenorul într-un cvartet?» Evident, cel care are voce de tenor". Directorii eficienţi profită de competenţe... de ale lor şi de cele ale superiorilor lor, ale colegilor

şi subordonaţilor, şi de competenţele lor în acea situaţie, adică de ceea ce pot face. Nu profită de neajunsuri. Nu încep să contruiască pe o fundaţie de lucruri pe care nu le pot face. Cunoaşte ce faci bine şi fă-l!

6. Îi ridic pe alţii la un nivel mai înalt? – Aceasta este o întrebare legată de misiune

După cum am mai afirmat, întrebarea despre eficienţa unui lider îşi poate găsi răspunsul doar privind la oamenii care îl urmează. Cei aflaţi sub conducerea lui devin mai buni sau mai răi? Merg în sus sau în jos? Viitorul lor este mai luminos sau mai întunecat?

Când călătoresc prin ţări în curs de dezvoltare, îi încurajez pe lideri să îşi pună această întrebare. Din păcate, în multe dintre aceste locuri lucrurile devine mai bune doar pentru lideri şi câţiva dintre preferaţii lor. Dar este greşit pentru orice lider să se perfecţioneze singur în timp ce restul suferă.

În fiecare zi îmi reamintesc faptul că misiunea mea ca lider este să îi fac mai valoroşi pe ceilalţi. Acesta este singurul motiv pentru care ar trebui să am privilegiul de a-i conduce pe alţii. Dacă alţii ajung la un nivel mai înalt, atunci ar trebui să continuu să conduc. Dacă opusul este adevărat, altcineva ar trebui să îmi ia locul.

7. Mă preocup de ziua de astăzi? – Aceasta este o întrebare legată de succes

Secretul succesului tău constă în programul tău zilnic. Oamenii de succes iau deciziile potrivite din timp şi apoi le gestionează zilnic. Cred atât de mult acest lucru, încât am scris o carte întreagă intitulată „Today Matters". Dacă mă concentrez asupra zilei de astăzi şi fac ceea ce este necesar, atunci mă pregătesc pentru mâine. Dacă nu am grijă de ziua de astăzi cum trebuie, atunci mâine voi repara greşelile de azi.

Nu îți vei schimba viața până când nu vei schimba ceva din ce faci zilnic.

Oamenii cu viziune vor să schimbe lucrurile pentru a crea un viitor mai bun. Totuşi, ei nu pot face nimic pozitiv dacă se concentrează doar asupra viitorului. Când oamenii îmi cer sfatul despre cum să schimbe ceva în viața lor, le spun: „Nu îți vei schimba viața până când nu vei schimba ceva din ce faci zilnic". Dacă în fiecare zi te întrebi: „Mă ocup de ziua de astăzi?", vei putea rămâne pe drumul cel bun, vei putea corecta lucrurile rapid atunci când te abați de la el şi vei putea crea o zi de mâine mai bună.

8. Îmi fac timp pentru a gândi? – Aceasta este o întrebare de leadership strategic

Pentru mulți lideri, călcâiul lui Ahile este faptul că îşi rezervă prea puțin timp pentru a gândi. Liderii sunt, din naştere, oameni orientați spre acțiune. Le place să se mişte, să îi impulsioneze pe alții şi să ducă organizațiile înainte. Posedă o neliniște înnăscută. Deseori, acest lucru îi face să se împotrivească practicii de a-şi face timp să gândească, astfel încât să poată conduce cât mai eficient.

Deoarece sunt extrem de energic şi de activ, am fost nevoit să mă autodisciplinez în acest domeniu şi să creez sisteme care funcționează pentru mine. S-ar putea să vrei să le foloseşti şi tu, pentru a-ți fructifica din plin timpul de gândire. Sistemul meu arată astfel:

- Am un loc în care să gândesc. În biroul meu există un fotoliu confortabil pe care îl folosesc pentru gândire creativă şi meditație.
- Am un mod în care îmi modelez gândurile. Am creat anumite procese pentru a-mi dezvolta şi aprofunda ideile care îmi vin.

- Am o echipă pentru a-mi extinde ideile. În fiecare zonă a vieții mele există anumiți oameni care mă provoacă, adaugă valoare ideilor mele şi mă ajută să îmi îmbunătățesc raționamentul.
- Am o perioadă în care să îmi verific ideile. Înainte de a trece la faza de implementare, îmi testez ideile cu alții pentru a mă asigura că vor funcționa.
- Am un loc în care să îmi aplic ideile. Gândirea bună are valoare limitată pentru lideri dacă nu este implementată. În organizația mea există oameni care sunt capabili să ia orice idee şi să o pună în practică. Îmi las ideile pe mâinile lor şi apoi le dau resursele şi autoritatea necesare pentru a le aplica.

Probabil că aceste informații sunt suficiente pentru a te ajuta să foloseşti gândirea strategică. Totuşi, dacă vrei să îți ascuți gândirea şi să afli mai multe despre acest subiect, citeşte cartea mea, „Thinking for a Change".

9. Dezvolt alți lideri? – Aceasta este o întrebare legată de moştenire

După cum am spus la începutul acestui capitol, când am început să conduc voluntari, mi-a fost greu să îi fac pe oameni să mă urmeze. Pe măsură ce am învățat să conduc, am început să am subordonați. La început, am crezut că era o realizare. Doar după ce mi-am părăsit prima organizație şi am văzut-o destrămându-se, mi-am dat seama de greşeală. Dacă vrei ca o organizație să aibă succes pe orice perioadă de timp, nu poți să conduci doar subordonați. Trebuie să dezvolți alți lideri.

Mi-a luat mult timp să învăț cum să dezvolt lideri. Iar apoi mi-a luat şi mai mult pentru a o face. Acum, după mulți ani în care m-am concentrat atenția asupra dezvoltării leadershipului, înțeleg că a conduce subordonați este rapid şi uşor, dar aduce un

profit mic; a conduce lideri este încet şi dificil, dar profitul este uriaş. Preţul dezvoltării liderilor este foarte ridicat – însă la fel este şi profitul! Nu aş conduce altfel.

10. Îi fac pe plac lui Dumnezeu? – Aceasta este o întrebare legată de credinţă

Ultima întrebare s-ar putea să nu te intereseze, dar pentru mine este cea mai importantă. Îmi cer iertare dacă te deranjează. Însă dacă vreau să fiu integru, trebuie să o includ. Una dintre cele mai importante întrebări pentru credinţa mea este: „Şi ce ar folosi unui om să câştige toată lumea, dacă şi-ar pierde sufletul?"[1]. Leadershipul şi viaţa mea ar fi incomplete dacă ceea ce fac nu ar fi pe placul lui Dumnezeu.

*

Unii oameni privesc întrebările ca şi cum ar fi un semn de ignoranţă. Eu le văd ca pe un semn al implicării, al curiozităţii şi al dorinţei de perfecţionare – presupunând că întrebările sunt bine gândite şi că cel care le pune nu le repetă la infinit. Dacă nu pui întrebări, nu avansezi. Dacă nu asculţi, nu înveţi. (Se spune că oamenii mici monopolizează discuţia, iar cei mari, ascultatul.) Dacă nu pui întrebări, nu vei primi răspunsuri. Şi ţine minte: dacă nu mai pui întrebări ca lider, atunci la fel de bine ai putea să îţi cumperi un balansoar, să îl pui pe verandă şi să îţi petreci restul timpului acolo, deoarece deja ai ieşit la pensie!

NU PRIMEŞTI RĂSPUNSURI DECÂT LA ÎNTREBĂRILE PE CARE LE PUI

EXERCIŢII PRACTICE

1. Mândria stă în calea dezvoltării tale? Cât de dispus eşti să pui întrebări care ar putea să reveleze ignoranţa sau lipsa ta de experienţă? Fii sincer: îţi este teamă să pari prost? Îţi faci griji despre ce ar putea gândi alţii despre tine? Dacă eşti de mult timp în leadership şi nu eşti dispus să pui întrebări, îţi va fi dificil să te schimbi. Totuşi, ai de ales între a părea prost pentru cinci minute sau a fi prost pe vecie. Începe de astăzi să pui întrebări şi lucrează pentru a accepta disconfortul interior.

2. Ce întrebări trebuie să îţi pui? Nu vei ajunge să fii un lider eficient dacă nu te consideri responsabil pentru acţiunile şi dezvoltarea ta. Nu poţi face aceste lucruri fără a-ţi pune câteva întrebări dificile. Creează-ţi propriile întrebări sau foloseşte-le pe cele din acest capitol pentru a te asigura că eşti pe drumul cel bun.

1. Investesc în mine? (Dezvoltare personală)
2. Sunt sincer interesat de ceilalţi? (Motivaţie)
3. Fac ceea ce îmi place şi îmi place ce fac? (Pasiune)
4. Îmi investesc timpul în oamenii potriviţi? (Relaţii)
5. Rămân în zona mea de competenţă? (Eficienţă)
6. Îi ridic pe alţii la un nivel mai înalt? (Misiune)
7. Mă preocup de ziua de astăzi? (Succes)
8. Îmi fac timp pentru a gândi? (Strategie)
9. Dezvolt alţi lideri? (Moştenire)
10. Îi fac pe plac lui Dumnezeu? (Credinţă)

3. Cine îți poate primi întrebările? A fi dispus să pui întrebări şi a risca să pari prost în fața altora arată o atitudine corectă față de învățare. Totuşi, nu constituie un plan de dezvoltare. Gândeşte-te care sunt oamenii de la care ai putea să înveți pentru a te dezvolta şi apoi încearcă să te întâlneşti cu ei. Înaintea unei întâlniri, petrece minimum două ore pregătindu-te pentru interviu şi scriindu-ți întrebările. (Dacă persoana a publicat cărți, atunci citeşte-le pe toate înainte de a-ți scrie întrebările. Dacă a creat lecții, ascultă-le mai întâi. Pentru cineva care a scris sau a predat mult, pregătirea s-ar putea să îți ia săptămâni întregi.)

Momentul mentorului

Foloseşte această ocazie pentru a aborda subiectul educației cu oamenii cărora le eşti mentor. Cât de des pun ei întrebări? Cât de deschişi sunt să primească sfaturi – nu doar de la tine, ci şi de la colegii şi oamenii care lucrează pentru ei? Discută cu ei orice subiecte consideri că sunt necesare legate de acest domeniu.

26

Oamenii îți vor rezuma viața într-o frază – alege-o acum

Pe 18 decembrie 1998, am suferit un infarct grav. Îmi aduc aminte că în acea seară, în timp ce stăteam întins pe podea şi aşteptam ambulanța, m-am gândit la două lucruri: mai întâi, eram prea tânăr ca să mor. În al doilea rând, nu terminasem unele dintre lucrurile pe care voiam să le realizez.

Grație îngrijirii medicale excelente şi a rugăciunilor multor oameni, am supraviețuit şi acum sunt sănătos. Însă în timpul recuperării, m-am gândit mult la viață, la moarte şi la impactul pe care voiam să îl am înainte de a muri. În timp ce meditam la ce s-ar fi putut întâmpla, m-am gândit la cine ar fi participat la slujba mea de înmormântare. M-am întrebat ce ar fi spus oamenii. Şi, într-un moment de sinceritate, am izbucnit în râs când mi-am dat seama că dimensiunea grupului care ar fi participat la slujbă ar fi fost hotărâtă de condițiile meteo – şi că după treizeci de minute după încheierea slujbei, oamenii s-ar fi îngrămădit într-o clădire, iar cel mai important lucru la care s-ar fi gândit ar fi fost să găsească salata de cartofi!

Ce voi lăsa în urmă?

Unul dintre cele mai benefice rezultate ale atacului meu de cord a fost că mi-a oferit ocazia să mă întreb: „Ce voi lăsa ca moştenire?" O moştenire este ceva ce lăsăm următoarei generații. Poate însemna bunuri pe care le dăm celorlalți. Pot fi principiile după care am trăit şi care dăinuie dincolo de viața noastră. De asemenea, pot fi oameni pe care i-am influențat, ale căror vieți sunt mai bune drept rezultat al faptului că ne-au cunoscut.

Acum, când am îmbătrânit şi am început să mă gândesc mai mult la moştenirea pe care o las, îi întreb pe liderii pe care îi admir despre ce doresc să lase în urmă după moartea lor. În urmă cu câțiva ani, la o conferință pe care am găzduit-o, i-am luat un interviu lui John Wooden, legendarul antrenor de baschet de la UCLA Bruins, care pe atunci avea nouăzeci şi doi de ani. L-am întrebat despre moştenirea lui şi despre felul în care voia ca cei care îl cunoscuseră să îşi aducă aminte de el.

„Cu siguranță, nu vreau ca lumea să îşi amintească de mine pentru trofee şi campionatele naționale", a zis el fără ezitare. Un murmur de surprindere s-a ridicat din public. El a făcut o pauză lungă, gândindu-se. În cele din urmă, a zis: „Sper că oamenii îşi vor aduce aminte de mine ca de cineva care a fost bun şi atent cu ceilalți". Cu toții am fost emoționați de înțelepciunea simplă de care a dat dovadă şi ne-am amintit de diferența importantă dintre lucrurile valoroase şi cele neimportante. John Wooden a obținut un succes profesional dincolo de cele mai îndrăznețe visuri ale celor mai mulți oameni, însă nu voia decât ca lumea să îşi aducă aminte de el pentru felul în care îi trata pe ceilalți.

Ce vei lăsa *tu* în urmă?

Cândva, şi tu, şi eu vom muri. Şi, în cele din urmă, viețile noastre vor fi rezumate într-o singură frază. Care vrei să fie a ta? Claire Booth Luce a numit-o inteligent „fraza vieții tale". Dacă

eşti hotărât în privinţa creării moştenirii tale, la înmormântarea ta oamenii nu vor fi nevoiţi să se întrebe care este fraza vieţii tale.

Eleanor Roosevelt observa: „Viaţa este ca un salt cu paraşuta, trebuie să îţi iasă de prima dată". Sincer, nimănui dintre noi nu îi iese perfect. Cred că ne dorim cu toţii să ne putem întoarce şi să facem anumite schimbări în vieţile noastre. Totuşi, putem alege să ne ducem viaţa de azi înainte într-un fel în care să continuăm să avem o influenţă pozitivă asupra celorlalţi şi după moarte. Putem crea o moştenire pentru care să merite să trăieşti. Pentru a reuşi acest lucru, îţi sugerez să faci următoarele:

1. Alege astăzi moştenirea pe care vrei să o laşi celorlalţi

Moştenirile pot fi lăsate celorlalţi intenţionat sau nu. Am observat că cele mai multe sunt lăsate *ne*intenţionat. Am primit moşteniri de la mulţi oameni care nu investeau intenţionat în mine. De exemplu, bunicul meu, Maxwell, a fost un exemplu de hotărâre şi de voinţă. Bunica Roe a fost prima care mi-a transmis pasiunea de a călători. Mama mi-a oferit dragoste necondiţionată. Profesoara mea din clasa a cincea, doamna Horton, m-a ajutat să mă văd ca un lider. Wayne McConnahey mi-a trezit interesul pentru sport. Fiecare dintre ei a avut o influenţă uriaşă asupra vieţii mele, care durează şi astăzi – hotărârea, dragostea pentru călătorii, pasiunea pentru leadership şi plăcerea pentru sport. Totuşi, nu cred că vreunul dintre ei a încercat în mod conştient să îmi transmită aceste lucruri. Pur şi simplu erau ei înşişi, iar eu „am prins" aceste calităţi stând în preajma lor.

Romancierul câştigător al Premiului Nobel, Anatole France, observa: „Omul obişnuit nu ştie ce să facă cu viaţa lui, însă vrea alta care să dureze veşnic". Cei mai mulţi oameni nu sunt hotărâţi în privinţa moştenirii pe care vor să o creeze. Ar trebui să fie. Nimănui nu îi va păsa la fel de mult ca ţie de moştenirea pe care

o laşi. Dacă nu îţi asumi responsabilitatea pentru ea şi nu ai grijă de ea, nimeni altcineva nu o va face.

Alege-ţi moştenirea. Fii decis. Astfel, ai posibilitatea de a influenţa mai puternic o generaţie viitoare. Poţi începe de astăzi, definindu-ţi „fraza vieţii". Nu o vei găsi brusc. Dacă semeni cu mine, vei fi nevoit să o definitivezi în timp. Eu am început să mă gândesc la scopul meu la sfârşitul anilor '60 şi acesta continuă să evolueze. Iată cum s-a schimbat în decursul anilor fraza mea, odată cu gândirea:

> ***„Omul obişnuit nu ştie ce să facă cu viaţa lui, însă vrea alta care să dureze veşnic." – Anatole France***

Vreau să fiu un pastor foarte bun.
Vreau să fiu un comunicator foarte bun.
Vreau să fiu un scriitor foarte bun.
Vreau să fiu un lider foarte bun.

Pe măsură ce am evoluat şi orizontul mi s-a lărgit, fraza care îmi descrie scopul a continuat să se schimbe. Apoi a venit un moment în care m-am uitat la aceste enunţuri şi mi-am dat seama că dorinţa mea de a fi un pastor, comunicator, scriitor şi lider eficient era, de fapt, o dorinţă de a adăuga valoare oamenilor.

Vei observa că a existat o schimbare importantă în gândirea mea, una care este esenţială pentru a crea intenţionat o moştenire. Acum, în loc să mă concentrez asupra a cine vreau să devin, atenţia mea se îndreaptă asupra altor oameni. Şi de atunci mi-am şlefuit fraza vieţii chiar şi mai mult. Acum este: „Vreau să adaug valoare liderilor care vor creşte valoarea altora". Când voi muri, sper că alţii vor confirma că am făcut exact acest lucru.

> ***„Cei mai mulţi oameni nu îşi conduc viaţa, doar o acceptă." – John Kotter***

Autorul şi expertul în leadership, John Kotter, îmi spunea odată: „Cei mai mulți oameni nu își conduc viața, doar o acceptă". Nu lăsa ca această afirmație să fie valabilă şi pentru tine. Începe prin a alege moştenirea pe care vrei să o laşi celorlalți. S-ar putea să fie doar începutul procesului, dar este normal. Pentru a termina, trebuie să începi.

2. Trăieşte astăzi moştenirea pe care vrei să o laşi

Una este să identifici o moştenire. Altceva este să o transmiți. Cea mai mare garanție că vei lăsa moştenirea pe care o doreşti este felul în care trăieşti. În cartea mea, „Today Matters", arăt faptul că secretul succesului cuiva constă în programul lui zilnic. Tot aşa, cred că pot spune că secretul moştenirii tale constă în programul tău zilnic. Suma felurilor în care îți trăieşti fiecare zi devine moştenirea ta. Adaugă fiecare acțiune pe parcursul mai multor ani şi îți vei vedea moştenirea prinzând formă.

În cartea lui, „Training for Power and Leadership", Grenville Kleiser scrie:

> Viața ta este ca o carte. Pagina de gardă este numele tău, prefața, introducerea ta pentru lume. Paginile sunt o înregistrare zilnică a eforturilor tale, a încercărilor, plăcerilor, descurajărilor şi realizărilor tale. Zi de zi, gândurile şi acțiunile sunt înscrise în cartea vieții tale. Oră de oră, se înregistrează câte ceva care trebuie să rămână pe vecie. Odată ce cuvântul „sfârşit" va fi scris, atunci să se spună despre cartea ta că este un jurnal al scopurilor nobile, al serviciului generos şi al muncii bine făcute.

Cei mai mulți oameni nu pot alege când sau cum să moară. Dar pot hotărî cum vor trăi. Sociologul Anthony Campolo vorbeşte despre un studiu în care cincizeci de oameni în vârstă de mai mult de nouăzeci şi cinci de ani au primit o singură întrebare: „Dacă ți-ai putea retrăi viața, ce ai face diferit?"

Întrebarea era deschisă, iar răspunsurile oamenilor au variat. Totuşi, trei dintre ele s-au repetat:

Dacă ar trebui să o fac iar, aş medita mai mult.
Dacă ar trebui să o fac iar, aş risca mai mult.
Dacă ar trebui să o fac iar, aş face mai multe lucruri care să dăinuie după moartea mea.

Când vei ajunge la finalul vieții, sper să nu ai regrete, să fi trăit din plin şi să fi făcut în fiecare zi tot ce ai putut pentru a folosi la maximum timpul tău pe pământ. A fi hotărât în privința moştenirii tale şi a o trăi în fiecare zi te va ajuta să faci acest lucru.

3. Apreciază astăzi valoarea unei moşteniri bune

Charles F. Kettering, inventator şi odată şef al departamentului de cercetare de la General Motors, afirma: „Cel mai bun lucru pe care îl poate face această generație este să aştearnă câteva trepte pentru următoarea". Există o mare bucurie în a-i duce pe alții în locuri în care nu au mai fost şi pe culmi la care nici nu au visat. Ca lider, ai ocazia de a face acest lucru.

Cred că această capacitate de a crea o moştenire pozitivă depinde în mare măsură de atitudinea cuiva. În primul rând, trebuie să îți pese de oameni. În al doilea rând, trebuie să înțelegi ce mare influență poate avea o moştenire bună. Dar trebuie să ai şi perspectiva potrivită. Trebuie să înțelegi cât de lipsit de importanță eşti în comparație cu sarcina care ți-a fost încredințată ca lider. Aceasta necesită un nivel de obiectivitate, de maturitate şi de modestie pe care mulți lideri nu îl ating niciodată. Scopul tău ca lider nu este să fii indispensabil pentru

Cei mai mulți oameni nu pot alege când sau cum să moară. Dar pot hotărî cum vor trăi.

oamenii pe care îi conduci; este să le laşi oamenilor tăi ceva care le este indispensabil.

Educatorul D. Elton Trueblood scria: „Vom fi stabilit cel puţin un început în descoperirea sensului vieţii umane atunci când vom planta copaci la umbra cărora vom şti sigur că nu vom sta niciodată". Aceasta este perspectiva corectă a unui creator de moştenire.

Investeşte în generaţia următoare

Îmi dau seama că perspectiva mea asupra subiectului moştenirii este puternic influenţată de faza în care se află viaţa mea. Am şaizeci de ani, copiii noştri sunt mari şi Margaret şi cu mine suntem în acea etapă a vieţii în care ne bucurăm de nepoţi. În schimb, dacă ai o familie tânără, punctul tău actual de concentrare pentru construirea moştenirii sunt probabil copiii tăi. Aşa şi trebuie să fie. Când copiii noştri erau mici, Margaret şi cu mine eram preocupaţi să le insuflăm valori şi abilităţi lui Elizabeth şi lui Joel. În timp ce ei creşteau, am stabilit că voiam să le oferim patru lucruri:

- Dragoste necondiţionată
- O fundaţie clădită pe credinţă
- Principii de viaţă/succes
- Siguranţă emoţională

Sunt încântat să spun că acum copiii noştri sunt căsătoriţi, au propriile lor vieţi şi îşi transmit propriile valori copiilor lor. Iar Margaret şi cu mine vedem cum valorile, speranţele, visurile, experienţele şi binecuvântările familiei noastre sunt transmise altei generaţii. Este un lucru foarte satisfăcător şi îmi aduce aminte de ceva spus de reformatorul social Henry Ward Beecher: „Trebuie să trăim şi să muncim în timpul vieţii, astfel încât ceea ce am primit ca sămânţă să poată merge la următoarea generaţie ca

floare; şi ceea ce a ajuns la noi ca floare să poată ajunge la ei ca fruct. La aceasta ne referim prin progres".

Există un poem numit „Omul care a construit un pod" pe care îl apreciez de mulţi ani. A fost scris de poeta din Tennessee, Will Allen Dromgoole şi descrie ce înseamnă să creezi o moştenire pentru cei care urmează:

„Vom fi stabilit cel puţin un început în descoperirea sensului vieţii umane atunci când vom planta copaci la umbra cărora vom şti sigur că nu vom sta niciodată."
– D. Elton Trueblood

Un bătrân, pe-un drum pustiu,
Ajunse pe-nserat, cărunt şi-nfrigurat,
La hăul, lung, adânc şi larg,
Prin care curgea un râu învolburat.
Bătrânul trecu în lumina de amurg;
De şuvoiul umflat, neînspăimântat;
Dar se-ntoarse din siguranţa de pe celălalt mal
Şi construi un pod peste şuvoi.

„Bătrâne", zise un tovarăş pelerin,
„Îţi iroseşti puterea construind aici;
Călătoria o vei încheia cu această zi;
Pe aici să treci nevoit nu vei mai fi;
Hăul l-ai traversat, adânc şi larg -
De ce podul îl clădeşti pe înserat?"

Omul îşi ridică bătrânul cap cenuşiu:
„Prieten bun", zise el, „pe drumul ce am venit
Mergea în urma-mi azi
Un tânăr ce prin acest loc va păşi.
Hăul acest ce pentru mine nimic n-a fost

Pentru tânărul blond o capcană poate fi
Şi el, la rându-i, în amurg să-l treacă va trebui;
Prieten bun, pentru el acest pod îl clădii."

Ce fel de pod construieşti pentru cei ce vin în urma ta? Îți foloseşti din plin leadershipul – nu doar pentru tine, nu doar pentru cei care te urmează astăzi, ci pentru cei care te vor urma mâine? A şti că într-o zi oamenii îți vor rezuma viața într-o singură frază te trezeşte la viață. A o alege acum este un fel de a spune mulțumesc lui Dumnezeu, familiei şi altora pe care nu îi vei întâlni niciodată.

Oamenii îți vor rezuma viața într-o frază – alege-o acum

EXERCIȚII PRACTICE

1. Cât de importantă a fost o moştenire pentru tine? Pentru mulți lideri, a lăsa o moştenire este ultimul lucru la care se gândesc. Pentru tine cum este? Te-ai gândit la această idee înainte de a citi capitolul? Eşti pregătit să începi să te gândeşti la cum ai vrea să fie moştenirea ta? Indiferent unde te afli în călătoria de leadership – indiferent dacă eşti un tânăr lider „cu caş la gură" sau „un veteran trecut prin toate", nu este niciodată prea devreme să începi să te gândeşti la ce vrei să însemne viața ta pentru ceilalți atunci când se va fi încheiat. Alege să faci o prioritate din crearea unei moşteniri.

2. Care vrei să fie moştenirea ta? Stabilirea moştenirii tale durează. Pentru a începe procesul, pune-ți următoarele trei întrebări:

- Care sunt responsabilitățile mele? (Aceasta te ajută să identifici ce ar trebui să faci.)
- Care sunt abilitățile mele? (Aceasta te ajută să identifici ce poți să faci.)
- Care sunt oportunitățile mele? (Aceasta te ajută să identifici ce ai putea să faci.)

După ce răspunzi la aceste întrebări, încearcă să foloseşti răspunsurile pentru a scrie o scurtă „frază a vieții".

3. Îți trăieşti astăzi moştenirea? O moştenire nu este creată doar pentru că o persoană scrie pe hârtie o frază de viață. Apare

pentru că acea persoană o trăieşte în fiecare zi. Viaţa ta actuală respectă fraza de viaţă pe care ai scris-o pentru tine? Dacă nu, de ce? Ce trebuie să încetezi să faci? Ce trebuie să începi să faci? Ce trebuie să faci mai mult? Modificările aduse vieţii tale pot fi mici sau pot necesita schimbări majore. Începe să te ocupi de ele astăzi.

Momentul mentorului

Roagă-i pe oamenii cărora le eşti mentor să identifice scopul suprem al muncii lor. Cere-le să descrie cum ar fi (şi cum vor fi ei) când îl vor atinge. Cere-le să explice de ce au ales acel scop şi de ce va fi nevoie pentru a-l îndeplini. Fă-i să dea cât mai multe detalii posibil. Acum roagă-i să descrie în ce fel acţiunile lor din prezent le sprijină consecvent scopul şi în ce mod acestea nu le susţin scopul sau îl subminează. Cere-le să identifice schimbările pe care trebuie să le facă pentru a fi pe calea cea bună spre scopurile lor. Pune-i să scrie un enunţ al moştenirii urmat de o listă a valorilor pe care trebuie să le adopte şi a acţiunilor necesare pentru a avea cea mai bună şansă de a realiza acea moştenire.

Încheiere

Sper că ți-au plăcut cele douăzeci şi şase de pepite de aur pe care le-am inclus în această carte. Mai important, sper că ai avut de câştigat de pe urma lor. Pericolul cu o astfel de carte este că o poți răsfoi cu uşurință, poți înțelege conceptele conținute de ea, dar să nu faci nimic cu ele. Informațiile singure nu te vor ajuta să devii un lider mai bun. Trebuie să le aplici în viața ta dacă vrei să te schimbi şi să fii mai bun.

Dacă leadershipul este ceva nou pentru tine, atunci sper că deja vezi schimbări în bine în modul tău de a conduce în urma lecturii acestei cărți şi a învățării din greşelile mele. În orice caz, nu te opri aici. Leadershipul nu se dezvoltă într-o clipă. Se creează într-o viață şi, cu cât mai hotărât eşti în privința dezvoltării leadershipului, cu atât mai mare va fi potențialul tău de a deveni liderul care poți fi.

Dacă eşti un lider experimentat şi de succes, multe dintre lucrurile din această carte sunt simple repetiții a ceea ce deja ştii, atunci îndreptă-ți atenția spre ceea ce trebuie: dezvoltarea altor lideri. Nu uita niciodată că cea mai mare valoare potențială a ta nu stă în leadershipul tău; ci în capacitatea ta de a lua oameni cu potențial de leadership şi a-i ajuta să devină lideri de succes. Poți avea o influență mai mare dacă dezvolți un cadru mic de lideri, decât dacă vei conduce o armată uriaşă de subordonați.

Şi, indiferent unde te afli în călătoria ta de leadership, continuă să te dezvolți, continuă să conduci şi continuă să munceşti pentru a produce o schimbare.

Note

Capitolul 2

1. „Am întâlnit inamicul... şi acela suntem noi", http://www.igopogo.com/we_have_met.htm, accesată pe 18 ianuarie 2007.
2. Proverbele lui Solomon 22:7.

Capitolul 3

1. F. John Reh, „Employee Benefits as a Management Tool", http://management.about.com/cs/people/a/benefits100198.htm, accesată pe 10 iulie 2007.

Capitolul 5

1. Mark Albion, *Making a Life, Making a Living: Reclaiming Your Purpose and Passion in Business and Life* (New York: Warner Books, 2007), 17.

Capitolul 6

1. Jim Lange, *Bleedership* (Mustang, OK, Tate, 2005), 76.
2. Lorin Woolfe, *The Bible on Leadership: From Moses to Matthew – Management Lessons for Contemporary Leaders* (New York, AMACOM, 2002), 103-4.

Capitolul 7

1. Marcus Buckingham şi Donald O. Clifton, *Now Discover Your Strenghts* (New York: The Free Press, 2001), 6.

Capitolul 8

1. Peter Drucker, *Managing in Turbulent Times* (New York: Harper Collins, 1980), 6.
2. Jim Collins, *Good to Great* (New York, Harper Collins, 2001), 70.

Capitolul 9

1. A doua dezbatere prezidențială cu contracandidatul Jimmy Carter, 28 octombrie 1980, „Reagan in His Own Words", Radioul Public, http://www.npr.org/news/specials/obits/reagan/audio_archive.html, accesată pe 19 februarie 2007.
2. Stuart Briscoe, *Everyday Discipleship for Ordinary People* (Wheaton, IL, Victor Books, 1988), 28.

Capitolul 11

1. Barry Conchie, „The Seven Demands of Leadership: What Separates Great Leaders from All the Rest", *Gallup Management Journal*, 13 mai 2004, http://gmj.gallup.com/11614/Seven-Demands-Leadership.aspx.
2. Stan Toler şi Larry Gilbert, *Pastor's Playbook: Coaching Your Team for Ministry* (Kansas City: Beacon Hill Press, 1999).

Capitolul 12

1. Michael Abrashoff, *It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy* (New York: Warner Business, 2002), 33.
2. Ibid., 91-92.

Capitolul 13

1. Warren G. Bennis, *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change* (New York: Perseus Books, 2000), 56-57.
2. Jeffrey Davis, *A Thousand Marbles* (Kansas City, MO: Andrews McMeel, 2001).

Capitolul 16

1. Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (New York: Little, Brown, and Company, 2005), 18-34.
2. „Trust a Bust at U.S. Companies; Manchester Consulting's Survey Rates Trust in the Work Place a 5-1/2 Out of 10", http://prnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=104&STORY=/www/story/9-2-97/308712&EDATE=, accesat pe 27 martie 2007.

Capitolul 17

1. Harry Golden, *The Right Time: An Autobiography* (New York: Putnam, 1969).

Capitolul 18

1. Harry Chapman. *Greater Kansas City Medical Bulletin 63*, http://www.bartleby.com/63/17/4517.html, accesată pe 9 martie 2007.

Capitolul 21

1. Proverbele lui Solomon, 29:2.

Capitolul 23

1. *Reader's Digest*, 13 iulie 2003, 198.

Capitolul 24

1. Dan Sullivan şi Catherine Nomura, *The Laws of Lifetime Growth: Always Make Your Future Bigger Than Your Past* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2006), 43.

Capitolul 25

1. Evanghelia după Matei 16:26.